

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة-

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: الإدارة و العمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

دبلة عبد العالي

إعداد الطالبة:

العمرى وفاء

لجنة المناقشة

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|-------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 01 | عبد الرحمان برقوق | أستاذ | بسكرة | رئيسا |
| 02 | دبلة عبد العالي | أستاذ | بسكرة | مقررا ومناقشا |
| 03 | نبيل حليلو | أستاذ محاضر (أ) | بسكرة | عضوا مناقشا |
| 04 | جغلولي يوسف | أستاذ محاضر (أ) | المسيلة | عضوا مناقشا |
| 05 | نويصر بلقاسم | أستاذ محاضر (أ) | سطيف | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المواضيع

| الصفحة | المواضيع |
|--------|--|
| — | فهرس المواضيع |
| — | شكر و تقدير |
| — | الاهداء |
| — | فهرس الجداول |
| — | فهرس الأشكال |
| أ-ب-ت | مقدمة |
| | الفصل الأول: موضوع الدراسة |
| 05 | 1- إشكالية الدراسة |
| 07 | 2- فرضيات الدراسة |
| 08 | 3- أهمية الدراسة |
| 08 | 4- أسباب اختيار الموضوع |
| 09 | 5- أهداف الدراسة |
| 10 | 6- تحديد المفاهيم |
| 18 | 7- الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي |

| | |
|----|--|
| 29 | تمهيد |
| 30 | اولا - التعريف بالتغيير التنظيمي |
| 30 | 1- أسباب التغيير التنظيمي |
| 31 | 2- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي |
| 33 | 3- أهمية و أهداف التغيير التنظيمي |
| 34 | 4-أنواع التغيير التنظيمي |
| 37 | ثانيا: أسس التغيير التنظيمي |
| 37 | 1-مبادئ التغيير التنظيمي و مستوياته |
| 40 | 2-مراحل التغيير التنظيمي |
| 47 | 3-مجالات التغيير التنظيمي |
| 49 | 4-استراتيجيات احداث التغيير التنظيمي |
| 64 | 5-عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي |
| 69 | خلاصة |
| | الفصل الثالث: الدراسة النظرية للتمكين |
| 71 | تمهيد |
| 72 | أولاً: التعريف بالتمكين |
| 72 | 1-التمكين من حيث النشأة و المفاهيم المشابهة له |
| 74 | 2-النظريات المفسرة للتمكين |
| 77 | 3-خصائص التمكين و أهميته |
| 79 | 4-أسباب التمكين |

| | |
|-----|---|
| 80 | 5-أنواع التمكين و أبعاده |
| 83 | 6-نماذج التمكين |
| 90 | ثانيا: أسس التمكين |
| 90 | 1-مستويات التمكين |
| 93 | 2-متطلبات التمكين |
| 98 | 3-خطوات تنفيذ التمكين |
| 102 | 4-فوائد و مزايا التمكين |
| 103 | 5-معوقات التمكين |
| 104 | 6-اطار مقترح بتطبيق التمكين |
| 107 | خلاصة |
| | الفصل الرابع:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 109 | تمهيد |
| 110 | أولا-مجالات الدراسة |
| 110 | 1-المجال المكاني |
| 113 | 2- المجال البشري |
| 113 | 3- المجال الزمني |
| 114 | ثانيا- المنهج المتبع للدراسة |
| 115 | ثالثا:أدوات جمع البيانات |
| 121 | رابعا: عينة الدراسة |
| 124 | خامسا: أساليب المعالجة الاحصائية |

| | |
|-----|--|
| 124 | خلاصة |
| | الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج |
| 126 | تمهيد |
| 126 | أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية |
| 169 | ثانياً: اختبار الفرضيات |
| 127 | ثالثاً: نتائج الدراسة |
| 185 | رابعاً: الخاتمة |
| 186 | قائمة المراجع |
| 201 | الملاحق |

شكر و تقدير

الشكر و الحمد لله عز وجل على عونته و توفيقه لنا و رحمته التي وسعت كل شيء و الذي أمدنا بالصبر و العمل و نقول:

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

البنل-19-

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل البروفسور " دة عبد العالي " الذي كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل و أشكره على صبره و مساندته و كل إرشاداته.

كما لا ننسى أن نشكر أعضاء هيئة التدريس لقسم علم الاجتماع خاصة أساتذة قسم علم الاجتماع إدارة و عمل ل م د و على وأسمه محمد كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية الأستاذ الدكتور " برفوق عبد الرحمان " ، و هذا الأساتذة الأفاضل - فريجة أحمد - العقبي لزهر - زوزو رشيد - تاويريريس نور الدين - عصمان بوبكر - محيدي صونيا - محمور مليحة و هذا الأستاذ ميدني شايبة ذراغ.

دون أن أنسى الفضل لله عز وجل و هذا أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية بالأخص البروفسور " عمر فراحاتي " الذي كان بمثابة أبا و عوناً لي في مشوار دراسة الدكتوراه و إعداد الأطروحة و أيضا الأخ الفاضل الدكتور مستاري محادل الذي كان سنداً لي.

و كل من تفضلوا للمساهمة في إنجاز هذا البحث خصوصاً مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة .

و في الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في إعطاء هذا البحث نصيبه من الدراسة و التحليل و نسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا بما فيه خير .

لكم جزيل الشكر

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى من نور دربي و ربياني صغيرا الى شمعة دربي و نبراس
حياتي و أعز ما أملك في الدنيا الى من لا تستطيع كلمات العالم التعبير عنهم

والدايا الحبيبين

بابا-ماما

أهدي هذا الوليد العلمي الى اخوتي الأعزاء: يوسف و زوجته رقيقة - العزيز على قلبي
عدنان - و الشقي وسيم

و كذا أهدي هذه الثمرة الى زوجي العزيز - علي - الذي كان عوناً لي في اخراج هذه
الثمرة الخيرة راجية من الله عز وجل أن يخطو أبنائنا مستقبلاً درج هذه الثمرة و يصلوا الى
أحسن ما يصبون اليه

أهدي هذا العمل الى رفقاء دربي رندة - سميرة - هدى

الى كل زميلاتي و زملائي في العمل : خاتمة دليلة لمساعدتها لي و مساندتها لي في كتابة
هذه الأطروحة - حورية - كنزة - نجوى - و كذا السيد عمار فلاح.

أهدي هذا العمل الى كل زملائي في الدفعة و أيضا لكل طلاب كلية العلوم الانسانية
و الاجتماعية.

وفاء

فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | جدول يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي | 43 |
| 02 | جدول يوضح مجالات التغيير التنظيمي | 49 |
| 03 | جدول يوضح نقاط جالبين للتغيير التنظيمي | 66 |
| 04 | جدول يوضح المعاني الإدارية للتمكين و المبادرات المستخدمة | 89 |
| 05 | جدول يوضح متطلبات التمكين و مميزاته | 95 |
| 06 | جدول يوضح كيفية تقسيم الاستمارة | 119 |
| 07 | جدول يوضح جنس عينة البحث | 127 |
| 08 | جدول يوضح سن عينة البحث | 128 |
| 09 | جدول يوضح الحالة العائلية لعينة البحث | 129 |
| 10 | جدول يوضح المستوى التعليمي لعينة البحث | 131 |
| 11 | جدول يوضح مهنة عينة البحث | 132 |
| 12 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي | 134 |
| 13 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في العمليات الإدارية | 138 |
| 14 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية التدريب | 142 |
| 15 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في كيفية التكوين و الترقية | 147 |

| | | |
|-----|--|----|
| 151 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في فرق العمل | 16 |
| 154 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية إثراء العمل | 17 |
| 158 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية تفويض الصلاحيات | 18 |
| 162 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية اتخاذ القرار | 19 |
| 166 | جدول يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في وسائل الإعلام و الاتصال | 20 |
| 171 | جدول يوضح اختبار صدق الفرضية الأولى | 21 |
| 172 | جدول يوضح اختبار صدق الفرضية الثانية | 22 |

فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | شكل يوضح مستويات التغيير التنظيمي | 40 |
| 02 | شكل يوضح مستويات التمكين | 92 |
| 03 | شكل يوضح مستويات التنمية المعنوية للأفراد | 93 |
| 04 | شكل يوضح جنس عينة البحث | 127 |
| 05 | شكل يوضح سن عينة البحث | 129 |
| 06 | شكل يوضح الحالة العائلية لعينة البحث | 130 |
| 07 | شكل يوضح المستوى التعليمي لعينة البحث | 131 |
| 08 | شكل يوضح مهنة عينة البحث | 132 |

مقدمة

أجمع الكثير من الباحثين في علم السوسيولوجيا و غيرها من العلوم الاجتماعية، على أن مجتمع اليوم هو مجتمع التنظيم، لما يتميز به من ديناميكية سريعة و تحولات عظيمة مست المجتمع في جميع جوانبه و مؤسساته، خاصة الاقتصادية، باعتبار هذه الأخيرة تعتبر نسق مفتوح.

فمن أهم القضايا الحديثة التي تشغل هذه المؤسسات في الوقت الراهن هي قضية التغيير التنظيمي.

فالمؤسسة تسعى جاهدة على تحقيق تقدما و تطورا ملحوظا في مجال الإنتاج و كذا تحقيق التوازن و الاستقرار و مواكبة كل المستجدات البيئية المحيطة بها من خلال عمليات التغيير و البحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة و الفاعلية، و هذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل و التطوير في الأهداف و الوسائل و الأساليب و العناصر المادية و غير المادية.

فأصبحت المؤسسات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة و تؤمن بالإمكانات و ترسم الخطط، مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية و الداخلية من أجل تحسين الأداء و تطوير أساليب العمل و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

و هذا لا يتحقق إلا بقيامها بعدة تغييرات تنظيمية خاصة التي تمس العنصر البشري و تبني فلسفة التمكين باعتبارها أداة رئيسة لتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين من أجل خلق جو مساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها من طرف الموارد البشرية و المالية و المادية في ظروف تسمح للعامل على بذل الجهد لتأدية مهامه من خلال رضاه التام على المؤسسة، و بذلك يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة

بكل كفاءة و فاعلية من زيادة الإنتاج و الإنتاجية و في إطار ذلك يحقق هو بدوره أهدافه الخاصة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، متخذين مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أنموذجا لذلك.

و لينصب جهدنا في السعي إلى إيجاد إجابة للتساؤلات المطروحة في ضوء فصول كان تقسيمها كالتالي:

الفصل الأول: كان بعنوان موضوع الدراسة احتوى على: الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم ثم عرض بعض الدراسات السابقة. و الفصل الثاني: كان بعنوان الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي و الذي قسم بدوره إلى قسمين:

الأول احتوى على التعريف بالتغيير التنظيمي من خلال معرفة أسبابه، النظريات المفسرة له، أهميته، أهدافه و أنواعه.

و الثاني احتوى على أسس التغيير التنظيمي من خلال معرفة مبادئه، مراحله، مجالاته، استراتيجياته و أهم عوامل نجاحه.

و الفصل الثالث كان كذلك بعنوان الدراسة النظرية للتمكين و الذي قسم بدوره إلى قسمين: الأول احتوى على التعريف بالتمكين من خلال معرفة التمكين من حيث النشأة المفاهيم المشابهة له، النظريات المفسرة له، الخصائص و الأهمية، الأسباب، أنواع و أبعاد و عرض بعض النماذج .

و الثاني احتوى على الأسس التي يقوم عليها التمكين من خلال معرفة مستويات التمكين، متطلباته، خطوات تنفيذه، فوائده و مزاياه، معوقات تطبيقه ثم عرض بعض المقترحات لتطبيقه.

و الفصل الرابع كان معنون كذلك بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و الذي احتوى كذلك على عرض مجالات الدراسة – المكاني ، الزماني و البشري ثم عرجنا

على المنهج المتبع في الدراسة و كذا أهم الأدوات لجمع البيانات و كيفية استخراج عينة الدراسة ثم عرض أساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس و الأخير و المعنون هو بدوره ب تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج حيث قمنا في هذا الفصل بعرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و كذا اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج وصولاً في نهاية الدراسة إلى ذكر المراجع المستخدمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ✓ أولاً: الإشكالية.
- ✓ ثانياً: فرضيات الدراسة
- ✓ ثالثاً: أهمية الدراسة.
- ✓ رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
- ✓ خامساً: أهداف الدراسة.
- ✓ سادساً: تحديد المفاهيم.
- ✓ سابعاً: الدراسات السابقة.

-أولاً: الإشكالية-

لا يمكننا الحديث عن مؤسسة صناعية نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها ، و كذا مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها ، و هذا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية لها من إدارة و عمال، باعتبار أن المؤسسة الصناعية إحدى أشكال النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، فهي وحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات المتبادلة بين مختلف مكوناتها و أجزائها و هذا للقيام بنشاط ذو طابع صناعي، فتضم مجموعة من الوحدات و الأقسام المتساندة و المتكاملة وظيفياً للقيام بعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على العناصر المادية المنحصرة في رؤوس الأموال ، المواد الأولية الخام ، الآلات و كذا القوة العاملة المتمثلة في الموارد البشرية.

فالعامل هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج و المشارك في رسم الأهداف و السياسات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة فهو أصل من أصولها و مورد من مواردها ، فلا يتحدد نجاح المؤسسات إلا من خلال قدرتها على تحقيق رضا عمالها و إمدادهم بالطاقة اللازمة التي تمكنهم من القدرة على أداء أعمالهم بحماس ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي بالتكامل بينهم و بين عملهم ليصبحوا أناس تستغرقهم وظيفتهم و يتفاعلون معها من خلال طموحهم الوظيفي و رغبتهم في النمو و التقدم مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الخارجية في إطار أهداف المؤسسة بأكثر كفاءة و فعالية.

هذه الأخيرة التي تعتبر أمراً هاماً في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار إذ أنها تعبر عن طبيعة الأنشطة و الممارسات من خلال أداء الشيء الصحيح في الوقت المناسب و باستخدام العناصر المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة ، فهي تقوم على التخطيط و التحديد الجيد

للأهداف ، وعلى المهارات الاجتماعية و العملية للقائد و العمال و المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر الآجال.

وهذا لا يتحقق إلا بخلق هامش من الحرية و إعطاء بعض الصلاحيات في إدارة العمل و العاملين خاصة و أن عصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين،

هذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين، و هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدثه في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي و تطويره .

و عليه يحتم عليها التكيف معها و ذلك بإحداث تغييرات تنظيمية سواء في نظمها، لوائحها سياستها، هيكلها، عملياتها الإدارية، إنتاجها أو بإدخال نظم معلوماتية حديثة أو تكنولوجيا واسعة النطاق.

لكن المشكل العائق الذي يبقى مطروحا يكمن في مدى تقبل العمال و العملاء لهذه التغييرات و تكيفهم مع التغييرات الطارئة و مدى تبني المؤسسة مبدأ التمكين ضمن التغييرات المسطرة لإنجاح برنامجها التنظيمي الجديد و مدى مساهمة كل هذا في زيادة الفعالية باعتبارها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه و التي تترجم في الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية، و كذا الأداء الجيد النابع من رضا عمالها نتيجة للإصلاحات المتاحة لهم بحكم أن الكثير من

المؤسسات تملك نفس المكونات المادية و التكنولوجيا لكنها تختلف من حيث النتائج المحققة في ظل التغيرات الراهنة.

و لهذا سننطلق في دراستنا هذه بالتساؤل الرئيسي:

- ما هو دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية؟

- و تحته يمكن أن ندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية؟

- كيف يعمل التغيير التنظيمي على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للاختبار للفرضيات الآتية:

- الفرضية العامة :

- التغيير التنظيمي له دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية.

- الفرضيات الفرعية:

- يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية.

- يعمل التغيير التنظيمي على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية.

-ثالثا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذا الموضوع إلى:

- الدور الهام الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة الصناعية.
- مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير و تنمية المؤسسة الصناعية.
- الدور الذي يلعبه التمكين في خلق الثقة المتبادلة بين أجزاء المؤسسة الصناعية و استقرارها.
- دور التمكين في خلق الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل من أجل إحلال الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

-رابعا: أسباب اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها و البحث فيها ، و هذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات و حلول للتساؤلات المطروحة في البحث، لذلك تراوحت الأسباب في دراستنا بين الأسباب الخاصة بشعورنا بأهمية البحث و الرغبة في دراسته و محاولة الغوص في دلالات و مضمون الموضوع بمتغيراته -التغيير التنظيمي و التمكين-

و كذا التعرف على معنى التغيير التنظيمي و التمكين، إبراز الدور الذي يلعبه التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية بكفاءة و كذا الكشف عن أهم العوامل المؤدية إلى تجسيد التمكين بالمؤسسة الصناعية.

خامساً: أهداف الدراسة

إن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص الظواهر و توضيحها ، وتبيين نتائجها النهائية، وهذا ما سنحاول لمسه في دراستنا هذه من خلال مجموعة من الأهداف التي أدرجناها في شقين، شق علمي بحيث يعتبر انجازنا لهذا البحث بمثابة محاولة منا لتطبيق مبادئ البحث العلمي و تقنياته المنهجية على موضوع يدخل نطاق اختصاص علم الاجتماع، و كذا النزول إلى الميدان و التعرف على الحياة التطبيقية من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الصناعية، و هذا لنيل شهادة الدكتوراه في التخصص و تكون كذلك بمثابة إثراء للبحث العلمي بمجموعة من المبادئ و الحقائق التي تكون دعما و حافزا و مرجعا للبحوث المستقبلية.

و عملي كالكشف عن الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، الكشف عن المسببات المؤدية إلى التغيير و الهدف منه كذلك الكشف عن مدى الترابط بين التغيير و التمكين.

و باعتبار أن المؤسسات الصناعية نسق مفتوح أصبحت تشهد تحولا تنظيميا و تكنولوجيا و اجتماعيا لهذا يسعى هذا البحث إلى الكشف عن هذه التحولات و إبرازها بغية إعادة إصلاح هذه المؤسسات بما يواكب التغيير المستجد و المساهمة في النمو الاقتصادي بشكل عام.

-سادسا: تحديد المفاهيم

- تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث و البناء الفكري له فتحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث، فالدقة و الموضوعية من خصائص العلم ، و من مستلزماته و صنع تعاريف واضحة لكل مفهوم لتفادي تشابك و اختلاف المعاني ،و من هنا حرصنا على عرض بعض التعاريف كالتالي:

1- تعريف التغيير التنظيمي:**1-1 لغة:**

ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: (الجرحاني، 1990 : 260)

-غير الشيء: أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.

و معناها في اللغة نجدها تدور على أصليين هما:

❖ إحداث شيء لم يكن من قبل.

❖ انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى

- كما جاء في لسان العرب أن: (أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، 1994: 341)

التغيير من غيره أي تحول الشيء عن حاله أو بدله، كأنه جعله غير ما كان عليه.

و التغيير تغييرا أي تحول و تبدل.(/، 1990: 266)

وهناك عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها:

"أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" (حسان الجيلاني، 1998: 12)

ركز هذا التعريف على الجانب الاجتماعي للتنظيم مهملًا الجوانب الأخرى له كالمادي والاقتصادي والقانوني والثقافي.

هذا ما يظهر أيضا في التعريف الموالي:

“ نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة لقوى اثنين وأكثر من الأشخاص ” (رابح كعباش ، 2006: 26)

أي أن التنظيم يقوم على وعي وإدراك قوى عاملة تكون أكثر من اثنين لإنجاز نشاطات وأعمال متكاملة ومرتبطة بعضها ببعض.

كما يمكن القول أن التنظيم هو: “ وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مترتبة ومتناسقة ، مع تحديد المستويات والسلطات ، وإنشاء العلاقات المتبادلة ، ووضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا للوصول إلى الأهداف المشتركة ” (حسين عبد الحميد رشوان ، 2004: 17-18)

يلاحظ أن هذا التعريف شامل و جامع، حيث تطرق إلى جميع جوانب التنظيم وخطط عمله، وعلى المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

ومما سبق نخلص إلى تعريف التنظيم إجرائيا كما يلي:

“ وحدة اجتماعية يتم فيها تنفيذ الخطط ورسم السياسات والبرامج ، وتحديد العلاقات والمسؤوليات ،وفقا لنموذج بنائي محدد ،بهدف تحقيق الأهداف المسطرة. ”

2-1- اصطلاحا:

لتحديد مفهوم التغيير التنظيمي، لابد من التطرق إلى تحديد مفهوم التغيير أولا:

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: (عدنان العتوم ، 2011: 81)

“ الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم ”

ركز هذا التعريف على كل ما هو جديد وأهمل الجوانب القديمة التي قد تكون قاعدة لتأسيس الجديد.

'أو هو سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد' (موسى اللوزي ، 2002: 224)

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير يتم وفق مراحل متتالية، متعاقبة لا بشكل مفاجئ للانتقال من وضع إلى آخر.

أما التغيير التنظيمي فيمكن تعريفه كما يلي: أنه "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين و هما، ملائمة أوضاع و أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها. "(موسى اللوزي ، 1999: 17)

في هذا التعريف نجد أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف و سياسات و عناصر العمل، من أجل التلاؤم مع الأوضاع.

كما عرف كل من (ANDREW et MARK) بقولهما : " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية بإستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية. "(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، 2005: 103)

أكد هذا التعريف على استخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية لتضمن المنظمة فاعليتها التنظيمية.

كما عرف (SKIBBINS) التغيير التنظيمي بأنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا. "(موسى اللوزي، 2002: 224)

يرى العالم في هذا التعريف بأن التغيير أسلوب إداري، يهدف إلى تطوير المنظمة.

أما (François Boonen) فعرفه بأنه " عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين في المنظمة، وطريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة و محيطها من خلال التغيير التنظيمي "(علي عبد الرزاق جليبي، 1978: 14)

يرى الباحث أن التغيير التنظيمي هو تغيير في سياسات المنظمة و هذا تماشيا مع محيطها.

كما يعرف أيضا على أنه: " اختلاف في حجم التنظيم من وقت لآخر، و تباين بنائه عبر الزمن، و استبدال أهدافه ووظائفه مع الوقت "(علي عبد الرزاق جليبي، 1978: 14)

يلاحظ أن هذا التعريف كذلك ركز على أن التغيير يكون أيضا في حجم و بناء المنظمة و حتى في أهدافها و وظائفها مع مرور الزمن. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصيغ تعريفا إجرائيا للتغيير التنظيمي كما يلي:

*هو الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية مغايرة، أحسن مما كانت عليه المنظمة، سواء كان التغيير في هيكلها، أو حجمها، أو وظائفها، وحتى أهدافها، و هذا تماشيا مع بيئتها الداخلية و المحيطة بها (الخارجية) و ذلك لتحقيق أهدافها بأكثر كفاءة و فعالية، في إطار تبنيها فلسفة إدارية حديثة ألا و هي التمكين التي من خلالها تترجم هذه التغييرات.

2- مفهوم التمكين le concept d'empowerment :

1-1 لغة:

مصدرا لفعل "مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيننا" و "أمكنه" منه، و استمكن الرجل من الشيء و "تمكن" منه، و فلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. (الرازي محمد بكر، 1992: 630)

أما مفهوم التمكين لغة عند ابن منظور اشتقت من كلمة power بمعنى التمكين، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن. و مكين عند فلان أي ذو منزلة و جمعها مكنا.

و التمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء. (ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، 2000: 680) أما في معجم الوسيط فتعني كلمة " التمكين " لغة المكنة و الاستطاعة و القوة و الشدة. (أنيس إبراهيم و آخرون ، 1974: 200)

2-2 اصطلاحا:

لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطى العديد من الباحثين مجموعة من

التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

يعرف خضير الكبيسي التمكين بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم." (الكبيسي عامر خضير، 2004: 136)

ركز هذا التعريف على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات. يعرف عبد الوهاب التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. (عبد الوهاب على محمد، 1997: 35)

ركز هذا التعريف على أن تكون الإدارة بعيدة نوعا ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة.

و قد أعطت فاتن أبو بكر تعريفا بحسب رأي randolph حيث أكد فيه أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، و استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل، و مكافأة العاملين على المبادرة، و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها. (فاتن أبو بكر، 2009: 234-259)

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على ضرورة تقبل المديرين لمشاركة العاملين في أداء أعمالهم و كذا تقبل أي مجازفة أو مخاطرة.

يعرف الكبيسي التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم، و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. (أيمن المعني، 2009: 234-259)

أما على السلمي فقد عرف التمكين بأنه تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة و الانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل و تحسين الإنتاجية. (علي السلمي، 2004:260)

نلاحظ أن هذا التعريف كذلك ركز على ضرورة استغلال طاقات العمال من أجل تحقيق هدف المؤسسة.

و يعرف كذلك كل من زمك و سكاف بأن التمكين هو " تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد و تحفيزه، و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع." (ملحم يحي سليم، 2006: 6)

بينما يرى مريدث و موريل أن التمكين يعني منح الفرصة لشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر و سلطة أوسع، من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي. (الصباح، 2008: 24)

بهذا نلاحظ أن التعريفين السابقين ركزوا على ضرورة منح الفرص للعاملين و إعطاء هامش من الحرية لتحقيق العمل المراد تنفيذه لأنه كل ما أحس العامل بحرية أكبر في العمل كل ما قام بإتقان عمله الناتج من الإبداع النابع من الحرية الكافية لتحقيق الهدف المرجو.

يعرف أيضا بأنه: "منح العاملين في المنظمة القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها." (Daft . Richard L, 2001, 501)

يعرف كذلك: على أنه: "القدرة على أن يكون الفرد فاعلا، أداءه المهام المهمة، أن يكون لديه استقلالية في أداء العمل، الخبرة و القدرة في التأثير عند أداء العمل و تحقيق الأهداف (Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W, 2001, 227).

ركز هذا التعريف على أن تحقيق الأهداف يأتي من خلال استقلالية العامل أثناء أداء عمله.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن أن نخلص إلى تقديم تعريف إجرائي للتمكين:

*بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العمال حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، تدريب العاملين، زيادة مشاركتهم في إدارة المؤسسة و تحفيزهم و التأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير الموارد اللازمة و بيئة العمل المناسبة لتحقيق العمل المرجو في إطار تحقيق و تنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب لمواكبة مستجدات البيئة الخارجية.

3- تعريف المؤسسة الصناعية :

3-1- لغة:

مؤسسة مشتقة من الفعل (أس) ،ويقال أس الدار، بين حدودها ورفع قواعدها.
(الأس و الإس) جمع إساس، و (الأساس والأسس) جمع أس و أساس : أصل البناء أي مبتدأ الشيء.
ومؤسسة : معهد علمي ويقال (مؤسسة علمية، خيرية، اقتصادية....) (فؤاد أفرام البستاني، 1983: 499)

3-2- اصطلاحاً:

المصنع عبارة عن كيان ذو حدود مكانية معينة، و أبعاد زمنية محددة ، مزود بمعدات ، قائم على أساس التعاون بين أفراد و عناصره حيث تصدر عنه علاقات اجتماعية وعمليات تفاعلية وبذلك يمكن أن نقول أن :

المؤسسة الصناعية: " هي نوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية و متميزة . " (محمد محمود الجوهري، 2009: 114)
إن هذا التعريف ركز على الجوانب الاجتماعية للمصنع من (تعاون ، علاقات) ولم يبرز أهمية الجوانب الاقتصادية التي يعبر عنها الواقع الكلي للمصنع ، وهذا ما نجده في التعريف الموالي:

فالمؤسسة الصناعية هي:"عبارة عن وحدات اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج" (محمد محمود الجوهري، 2009: 114)

كما أن المؤسسة الصناعية هي أيضا: " شكل اقتصادي وتقني و قانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل ، بغية إنتاج سلع للاستهلاك. " اعتبر هذا التعريف المؤسسة نظام مغلق، و ركز أكثر على العملية التنظيمية والإنتاجية لها.

كما يمكن أن تعرف المؤسسة الصناعية على أنها: " وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات ، معدات و أجهزة) والعناصر البشرية (قوى عاملة) بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر المجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبالتالي ضمان وجودها و استمرارها. " (يوسف سعدون، 2005: 9-7)

نلاحظ أن هذا التعريف جمع بين العناصر المادية والبشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يظهر أيضا في التعريف الموالي : " هي مجموعة عناصر الإنتاج المادية والبشرية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع و الخدمات ، وذلك لبيعها و توزيعها بكيفية فعالة من مراقبة وتسيير بواسطة وسائلها المختلفة" (علي عوض حسن، 1975: 139)

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي للمؤسسة الصناعية كما يلي: " هي وحدة اجتماعية، اقتصادية، تقنية و قانونية، يبنى هيكلها على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف الأجزاء المكونة لها، يضبطها التنظيم في تسيير مصالحها لتحويل مواد أولية خام إلى منتجات من سلع مختلفة ".

-سابعاً : الدراسات السابقة

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث ،و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم. (ميلود سفاري ،2000: 38)

و بذلك تعرف على أنها:

-الدراسات السابقة:- الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، هذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد ، المجلات ، البحوث ، الكتب ، المخططات أو في المذكرات و الرسائل أو الأطروحات الجامعية.

و الدراسات السابقة إما أن تكون مطابقة، و يشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو تكون دراسات مشابهة و فيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة. (رشيد زرواتي ، 2002: 91) و هذا ما سوف نتناوله في دراستنا

-و تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة و الاستفادة من مجهود الآخرين و التبصر لأخطائهم. (فضيل دليو ، 2000: 37-44)

و بذلك سيتم عرض ثلاث دراسات سابقة بطريقة موجزة احتوت على : تحديد اسم و لقب صاحب الدراسة، موضوع الدراسة، المجال المكاني و الزماني للدراسة، منطلقات الدراسة من تساؤلات أو فرضيات أو كذلك بعرض أهمية و أهداف الدراسة: كذلك عرض الإطار المنهجي المعتمد للتحقق من الفرضيات (المنهج،الأدوات، و علاقتها بالمجتمع الإحصائي و أسلوب التحليل)، و كذا بعرض أهم النتائج المستخلصة.

و هذا لتكوين خلفية مرجعية عن الظاهرة محل الدراسة.

و أيضا عرض مواطن التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية .

-الدراسة الأولى:-

الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته (صالح بن سليمان الفائز، 2008)

-دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

و هي دراسة ميدانية سعى الباحث فيها للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
ما هي الاستراتيجيات القيادية المناسبة لإدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته
في قطاعات وزارة الداخلية؟
حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في أن التغيير أصبح سمة العصر، و هو ما يحتم على المنظمات مواجهة ذلك، الأمر الذي يبين أهمية مواجهة قيادات القطاعات الأمنية بوزارة الداخلية،/ و تظهر كذلك في الجانب العلمي من خلال اهتمام العديد من الباحثين بموضوع التغيير التنظيمي و طرق مقاومته، و في الجانب العملي تبرز أهمية قدرة القادة الأمنيين على إدارة التغيير و حسن التعامل مع مقاومته في قطاعات وزارة الداخلية.

هدف الباحث في دراسته إلى التعرف على المعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي و كذلك أهم أسباب مقاومته في قطاعات وزارة الداخلية.

-التعرف على أساليب هذه المقاومة.

-التعرف على السلبيات المترتبة عليها.

-التعرف على أهم الآليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي و التغلب على مقاومته.

-معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات القيادات العليا في القطاعات الأمنية محل الدراسة نحو المحاور الرئيسة في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و اهتم بوصفها و عبر عنها تعبيراً كيفياً و كمياً و ذلك من خلال مدخلين الوثائقي و المسحي.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

استخدم الباحث كذلك جملة من الأساليب الإحصائية لمعالجة دراسته :

- التكرارات و النسب المؤوية للتعرف على البيانات الأولية.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف أداء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و كذلك التشتت.

- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان هناك اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة الاستجابة.

- اختبار T للمجموعة الواحدة للتعرف على ما إذا كان متوسط الدرجة لكل عبارة على حدة (أو محور بوجه عام) في مجتمع الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة.

- نموذج تحليل التباين المتعدد المتدرج ذو البعدين أو أكثر لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه المحاور المختلفة وفقاً للمتغيرات المستقلة الشخصية و الوظيفية.

- اختبار شيفية لمعرفة صالح الفروق إذا أظهر تحليل التباين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

- أثبتت نتائج الدراسة أن استخدام العاملين لأساليب مستمرة كالتدريج و المماثلة و اختلاف الأعذار للتهرب من العمل، و ترصد أخطاء و سقطات التغيير و نشرها، و التذرع بصعوبة التغيير و التقليل من أهميته من أهم الأساليب المستخدمة في مقاومة التغيير.

- أثبتت نتائج الدراسة أن التدرج في إدخال التغيير، و تكثيف التدريب و تبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع و التمكين الإداري و إدارة المعرفة و اختيار الوقت

المناسب، و الاستعانة بالتقنيات الحديثة و الاستفادة من الجهات العلمية من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

-أثبتت نتائج الدراسة أن خوف العاملين على مصالحهم، و عدم توفر التدريب الكافي و الاعتماد على الأساليب الروتينية و ضعف الاتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير.

-أثبتت نتائج الدراسة أن ترسيخ أساليب العمل القديمة، و عرقلة سير الأعمال و إحباط العاملين، و إضعاف قادة التغيير، و تعظيم الاتجاهات السلبية، و تفشي الصراع بين العاملين في المنظمة من أهم السلبيات المترتبة على التغيير و مقاومته.

-الدراسة الثانية:

اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية. (سعدات يوسف اليونسى، 2010)
-دراسة ميدانية على موظفي معهد التخطيط القومي-مصر

و هي دراسة ميدانية تبحث عن إجابة للتساؤل التالي:

ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية.

-تكمن أهمية الدراسة في أنها موجهة إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي و هي معهد التخطيط القومي بمصر و أي تغيير فيها بنجاح سيعطيها القدرة على البقاء بكفاءة و فاعلية.

-معرفة اتجاهات الموظفين بالأهمية البالغة لبرنامج التغيير التنظيمي.

-مساعدة المسؤولين على صنع القرار في معرفة دوافع الموظفين و مواقفهم المستقبلية بعد التغيير.

-معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية و التنظيمية للموظفين و اتجاهاتهم ستسهم في تحديد أساليب التعامل معهم وفقا لخلفياتهم.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع التغيير التنظيمي بكل أساليبه.

- معرفة وجهة نظر الموظفين بالمعهد التخطيطي نحو المزايا و الحقوق المكتسبة و المتوقعة بعد التغيير التنظيمي.
- التعرف على المشكلات التي قد تنجم من خلال تبني برنامج معين للتغيير التنظيمي.
- معرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر الموظفين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية.
- حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.
- و استعانت بالاستبانة كأداة رئيسية التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة.
- أما الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة تكمن في:
- التكرارات و النسب المؤوية لوصف خصائص العينة.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دلالات الصدق البنائي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة دلالة الثبات للمقياس و حاوره.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لترتيب فقرات المحاور حسب الأهمية النسبية.
- اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.
- اختبار المقارنة البعدي LSD لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.
- و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها ما يلي:
- يتوقع الموظفون الحصول على العديد من المزايا و المكاسب المادية و أهمها زيادة المرتبات، تحسين الأوضاع المالية و تحقيق الأمن و الضمان الصحي للموظفين.
- من خلال التغيير التنظيمي يتوقع الموظفون تحقيق قدر كبير من التطور من خلال استعانة المؤسسة بالآليات الجديدة كالإبداع الإداري، التمكين الإداري و الالتزام الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي و المكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير

و المشكلات التي قد تنجم عن التغيير و التي تعود للمتغيرين (الرتبة، عدد الدورات التدريبية).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا و المكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي و التي تعود للمتغيرين (العمر، المستوى التعليمي).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي و العائدة للمتغيرات (العمر، طבעة العمل، الخبرة).

-الدراسة الثالثة:

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (محمد نيب المبيضين، 2008)

-قام الباحث بطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

-ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

-ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

ما المعوقات التي تواجه التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

-ما أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض الصلاحيات/المشاركة في اتخاذ القرارات/تطبيق إدارة عمل الفريق/إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين/تدريب العاملين/إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة.

بحيث تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، باعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة و مازال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة العربية.

-المزايا التي ستقدمها هذه الدراسة في إفادة القارئ العربي من جهة و تحفيز الباحثين الآخرين للتوسع و الاستقصاء و الكتابة في هذا الموضوع و إشباعه بحثا و تحليلا من جهة أخرى.

و هدفت إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح فيه مفهوم التمكين الإداري و أبعاده و أثره على السلوك الإبداعي.

-تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

-تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

-تحديد معوقات التمكين الإداري و السلوك الإبداعي.

-اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري.

-اختبار الفروق في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

-أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

و قام الباحث بتطوير استبانة إحصائية لجمع البيانات من أفراد العينة الذي قدر عددهم بـ391موظف و موظفة من العدد الإجمالي المقدر بـ13059من 13 بنك تجاري بحث أخذ نسبة 3%.

استخدم مجموعة من الأساليب نذكرها في:

-التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة و تقدير الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

-تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروقات بين متوسطات المتغيرات الشخصية و الوظيفية في المتغيرات المستقلة و التابعة التي تزيد فئتها عن عينتين.

-اختبار T لتحديد الفروق بين عينتين مستقلتين وفقا لمتغير الجنس.

أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة فهي كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة عمل الفريق على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

-مجالات الاستفادة منها:

- يمكن تلخيص استفادتنا من هذه الدراسات في:
- بناء الجانب النظري للدراسة.
- الاستفادة من الجوانب المنهجية.
- الاستعانة بها في بناء أداة جمع البيانات.
- الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل.
- مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- علاقتها بالدراسة:**

يمكن توضيح العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من خلال توضيح نقاط الاتفاق و الاختلاف بينها كما يلي:

***نقاط الاتفاق:**

- تتفق هذه الدراسة و الدراسة الأولى للباحث: صالح بن سليمان الفائز في تناول متغير " التغيير التنظيمي "، و استخدام نفس أداة جمع البيانات و كذا بعض الأساليب الإحصائية و التوصل إلى بعض النتائج المشتركة.
- كما تشترك هذه الدراسة و الدراسة الثانية للباحثة: سعدات يوسف اليونسي في أنها تناولت كذلك متغير " التغيير التنظيمي " و أيضا استخدمت نفس أداة جمع البيانات، كذلك تشترك في مجمل الأساليب الإحصائية التي عالجت بها البيانات الإحصائية لدراستها و أيضا التوصل إلى بعض النتائج المشتركة.
- أيضا تشترك هذه الدراسة و الدراسة الثالثة للباحث: محمد ذيب المبيضين في تناول متغير " التمكن " و استخدامه للمنهج الوصفي، نفس أداة جمع البيانات و بعض الأساليب الإحصائية.

نقاط الاختلاف:*-من حيث الهدف:**

- هدفت دراستنا هذه للكشف عن الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية.
- كذلك الكشف عن المسببات المؤدية الى التغيير و الهدف منه، و مدى ترابط هذا الأخير و التمكين.

- ✓ في حين نجد أن دراسة الباحث: صالح بن سليمان الفائز كانت تهدف الى التعرف على المعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي، كذلك التعرف على أهم أسباب مقاومته في قطاعات وزارة الداخلية مع التعرف على أساليب مقاومته.
- ✓ و دراسة الباحثة: سعدات يوسف اليونسي فقد كانت تهدف كذلك للتعرف على موضوع التغيير التنظيمي بكل أساليبه مع معرفة وجهة نظر الموظفين بالمعهد التخطيطي نحو المزايا و الحقوق المكتسبة و المتوقعة بعد التغيير التنظيمي.

✓ أما دراسة الباحث: محمد ذيب المبيضين فهدفت إلى تقديم إطار نظري شامل، يوضح فيه مفهوم التمكين الإداري بكل أبعاده و أثره على السلوك الإبداعي.

-من حيث المجال:

- ✓ كان المجال المكاني للدراسة الأولى بقطاعات وزارة الداخلية في المملكة السعودية.
- ✓ أما المجال المكاني للدراسة الثانية فكانت بمعهد التخطيط القومي بمصر.
- ✓ في حين كان المجال المكاني للدراسة الثالثة بالبنوك التجارية بالأردن.

الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي.

تمهيد

✓ أولاً: التعريف بالتغيير التنظيمي.

- 1-أسباب التغيير التنظيمي.
- 2-النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي.
- 3-أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.
- 4-أنواع التغيير التنظيمي.

✓ ثانياً: أسس التغيير التنظيمي.

- 1-مبادئ التغيير التنظيمي.
- 2-مراحل التغيير التنظيمي.
- 3-مجالات التغيير التنظيمي.
- 4-استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي.
- 5-عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

إن مجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والاقتصادية أثرت على المؤسسة وعلى سير عملها، مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها، من أجل التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث حولها، سواء على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المؤسسة في تحول مستمر، مما يستوجب عليها سوى انتهاج المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، وعليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية بما فيها فلسفة التمكين لكي يكونوا على علم بالتغييرات التي تبنتها.

و هذا ما سنحاول التعرف عليه في فصلنا هذا، بالتطرق إلى التعريف بالتغيير التنظيمي و كذا الأسس التي يقوم عليها هذا التغيير.

-أولاً: التعريف بالتغيير التنظيمي**1- أسباب التغيير التنظيمي:**

- تتعدد التحديات و القضايا التي تواجهها مؤسسات اليوم و يأتي في مقدمتها الاستقرار البيئي، إذ أن التغيير عملية مستمرة فكل مؤسسة تجد نفسها باستمرار في محاولة للتوافق و الانسجام مع التغيرات الحاصلة ، مثل هذه التغيرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة، الظروف الاقتصادية أو الضغوطات الحكومية، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة القوى الداخلية فمن هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير التنظيمي إلى خارجية و أخرى داخلية كما يلي :

1-1: الأسباب الخارجية: و تتمثل في:

- تعتبر العولمة من العوامل المحركة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي، السياسي و التكنولوجي في الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجي.(غسان منير حمزة سنو، علي أحمد طراح، 2002 : 197)

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة و يساعدها في ذلك تفوقها التكنولوجي و المعلوماتي من خلال النمو المتسارع و الانفجار الكمي و النوعي للمعلومات و المعرفة ، و ظهور حدة المنافسة على الإنتاجية و النوعية.(طيب ولد لعروسي، 2005 : 112)

- المشاكل الاجتماعية و ما تسببه من الانشقاق و الاختلالات الثقافية و القضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخراً كالبطالة و الصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة و ذلك لتغير اتجاهاتهم و مدركاتهم و دوافعهم و شخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.

- التطور السريع للسلع و الخدمات و سيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المؤسسة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها و السيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات و هذا نظرا لتغيير المستمر في هيكل و نظم التعليم و التنمية و التدريب.(Serge Raynal , 2003, 39)

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف و التطور المستمر و السريع فيها و لحاجاتهم و أذواقهم.

- التغييرات في البيئة السياسية و التشريعية للدولة التي تنشط فيها المؤسسة.(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مصر، 2003 : 361)

2-1 الأسباب الداخلية: و تتمثل في:

- مشاكل نقل المعلومات من قمة المؤسسة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.

- العوامل الإجرائية التي قد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر في وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.(أندرو دي سيزولاقي، جي ولاس، 1999: 556)

- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و إمكانيات و قدرات المؤسسة و أهدافها ،أو عند ما تواجه مشكلات ذاتية داخلها مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة الداخلية ،أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003: 379)

2- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي:

- أدت عملية التغيير التنظيمي إلى ظهور عدة دراسات رامية إلى معرفة أسبابها و ظواهرها و أهدافها مما أدى من خلال ذلك إلى ظهور عدة نظريات مفسرة لها من بينها : (رافدة عمر الحريري، 2011: 144-145)

1-2 النظرية العبقريّة:

تقوم هذه النظرية على أساس أن التغيير يحدث نتيجة لظهور شخصيات عبقريّة في المجتمع، و أن ظهور هذه الشخصيات يحدث الكثير من التغييرات لأجل التطوير و الرقي بالمجتمع، و تتمثل هذه الشخصيات في: الشخصيات السياسية و العسكرية و الوطنية، و الرجال من المصلحين و المطورين في كل الميادين، أو استلام قائد عبقري لسلطة الدولة و تركيز اهتمامه على الإصلاح و التجديد لصالح الدولة، و تحقيق رفاهية المجتمع.

2-2 النظرية الحتمية:

ينظر أصحاب هذه النظرية إلى التغيير على أساس أنه ضرورة لا بد منها وهو عملية تتم بشكل مقرر و موضوعي و جبّري نتيجة لعوامل معنية مثل التحالفات الدولية ، و حاجة سوق العمل وكذا مسايرة التطورات العالمية . ومن أنواع هذه النظرية ما يلي :

1-2-2 النظرية الحتمية التطويرية:

ترى هذه النظرية بأن كل شيء لا بد بأن يتغير و يتطور نحو الأفضل.

2-2-2 النظرية الحتمية الاقتصادية:

تؤمن هذه النظرية بأن حتمية التغيير في النظام الاقتصادي للدولة ستقود إلى التغيير في كل مناحي الحياة و في كل ميادينها و هذا سوف يؤثر بالطبع على المجتمع ككل .

3-2 نظرية الانتقاد:

ترى بأن عملية التغيير و التطوير تتم بناء على عملية الاختيار و انتقاء الأفضل و الأقوى في كل الأمور و المجالات.

4-2 نظرية التغيير الدائري:

يؤمن أصحابها بأن عملية التغيير تسير على قوانين ثابتة ، فالمجتمعات تتطور و تزدهر ، ثم تعود لتختفي و تندثر، و ذلك وفقا لقانون الأطوار الثلاثة للمجتمعات و التي هي :

- طور الإنشاد و التكوين.

- طور النضج و الكمال.

- طور الهرم و الشيخوخة.

5-2 نظرية التخلف الاقتصادي و الاجتماعي:

يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن عملية التغيير تتم كرد فعل معاكس للتخلف في الحياة الاجتماعية و الثقافية إلى التخلف في إنتاج و استهلاك السلع ،فالتخلف يقود إلى إجراء تغييرات في النظم و القيم و الأنماط السلوكية في المجتمع ، و من ثم يتم تغيير المجتمع و انتشاره من حالة التخلف.

3- أهمية و أهداف التغيير التنظيمي:

1-3 أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسة نذكر منها: (عبد الرحمان توفيق، 2004: 57-58)

-تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المؤسسة.

- تشجيع روح الفريق و تحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت

- التجديد في مكان العمل و في الوسائل و المهارات.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات و المهارات المكتسبة و ترقية الأنماط السلوكية لها.

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب و أهدافها.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه و عدم التردد في الاستقرار عليه و الحزم في تنفيذه.

- تطوير و تنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل و الإتقان من أجل النجاح.

2-3 أهداف التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية و ارتجالية إنما يكون عملية مدروسة، مخططة و هادفة، ومن أهدافه نجد:
- و كذا الارتفاع بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عال من الفعالية و درجة عالية من التعاون و إيجاد أساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تخفيض التكاليف.
- يهدف أيضا التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- بالإضافة الى استخدام الطرق المعدة لإحداث التغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و العمليات و الأنماط السلوكية و تصميم الوظائف و الهيكل التنظيمي .
- الاستناد إلى الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.(علي السلمي ، دس: 229)
- بناء جود من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المؤسسة.(محمود سليمان العميان ،2004: 349)
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- و كذا مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات التنظيمية المختلفة و نتائجها.
- و أيضا زيادة قدرة المؤسسة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو.(روبرت كوين ،2005: 78)

4 – أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي و ذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، فنجد :

1-4 حسب التخطيط: و ينقسم إلى : (جمال الدين لعويسات، 2005: 115)

1-1-4 التغيير المخطط:

يتمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة و بفعل إرادي من العامل و بدرجات متفاوتة من تدخله، و لقد عرفه SKIBBISES بأنه “ الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.”

فالتغيير المخطط يتطلب فهما و إدراكا كاملا لبيئة المؤسسة و الشروع بشكل جيد لتوجيه الأفراد و الهياكل و التكنولوجيا... لتحقيق الفعالية و الكفاءة.

و يتطلب هذا التغيير بهذا المفهوم: الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية و كذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة.

4-1-2 التغيير غير المخطط (تلقائي):

يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية و بدون تدخل الفرد أو العامل ، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة و يحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المؤسسة.

4-2 حسب درجة الشمول: و ينقسم إلى: (حازم البلاوي، 1990: 28)

4-2-1 التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المؤسسة.

4-2-2 التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة... و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير.

4-3 حسب الموضوع: و ينقسم إلى: (دو جلاس ك، سميث، 2004: 86)

4-3-1 التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات و مسؤوليات) و التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاو لها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة .

2-3-4 التغيير المعنوي: (النفسي /الاجتماعي) الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية أو التدريب، كمثال: نجد أن بعض المنظمات لديها معدات و أجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية.

و هذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية و هو شكل غير فعال.

4-4 حسب السرعة:

و ينقسم إلى: (Jean Marie Ducreux, Maurice Tonal, 2007, 222-223)

1-4-4 التغيير التدريجي أو البطيء: حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

2-4-4 التغيير السريع: (مفاجئ) عادة يكون نتيجة للتطور و التغيير المستمر في متطلبات و رغبات و حاجات المستهلكين.

5-4 حسب كيفية إحداث التغيير: و ينقسم إلى: (ماجدة العطية، 2007: 198)

1-5-4 التغيير المفروض: (القوة) يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.

2-5-4 التغيير بالمشاركة: (الرضائي) يتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

6-4 حسب درجة العمق: وينقسم إلى:

(بحي برويات عبد الكريم ، www.ituvabic.org)

1-6-4 التغيير البسيط: (السطحي) يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة منظمة نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى اعتمدت فيه على الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة .

4-6-2 التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض و يستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

-ثانيا: أسس التغيير التنظيمي

1- مبادئ التغيير التنظيمي و مستوياته:

1.1 مبادئ التغيير التنظيمي:

باعتبار أن التغيير التنظيمي مسألة أساسية ينبغي المرور عليها و لذا سوف نحاول طرح أهم المبادئ التي تحكمه من خلال التالي:

بحسب رأي -الشماع وخضير كاضم- (محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، 2005: 372) فيطلب أي تغيير في نظام فرعي من المؤسسة أو جزء معين من أجزاءه تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل في نفس الوقت أو لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

- و كذا ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط الخارجي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقرار من غيرها.

- وفي حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتجاه التغيير المطلوب.

و كذا أضاف -سيد مصطفى- بعض المبادئ نذكر منها: (أحمد سيد مصطفى، 2000: 135 - 138)

- أنه عند إجراء تغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا منها، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون هناك انعكاسات سلبية على استمرارها.

- إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل في جميع المفاصل للهيكل التنظيمي فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان تناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المؤسسة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة .
- عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و هذا لتحقيق النجاح.
- ترتبط فعالية و كفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة و ذلك من خلال اكتشاف الحقائق و جمع المعلومات، و بيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاما مع الأهداف العامة و التفصيلية للمنظمة ، و ذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المؤسسة و قدرتها على العمل.

2.1 مستويات التغيير التنظيمي:

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أمثال أرجرس Argyris و بنيس Bennis و بيكهارد Beckhard ضرورة أن يصدر أي التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، و في الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة و اقتراح التغيير، و بين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات و ذلك على النحو التالي: (سوفي نبيل، 2011: 17)

1.2.1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل:

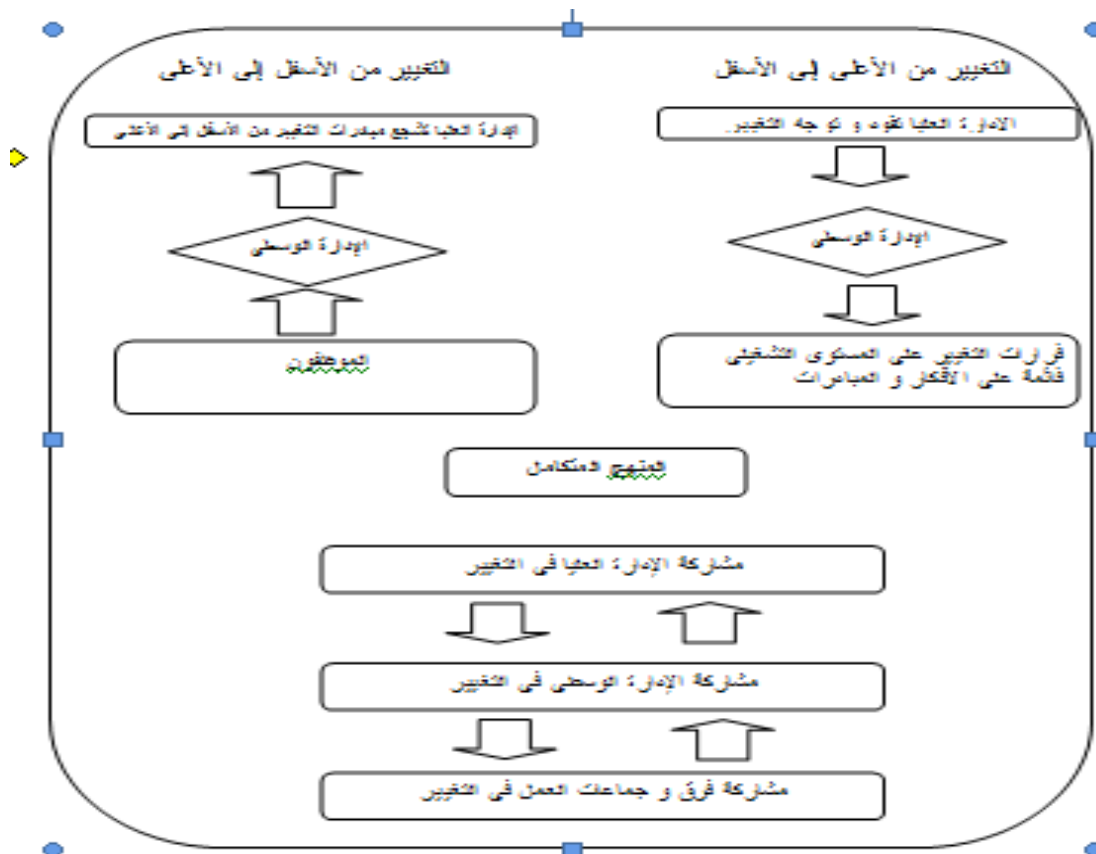
وفقا لخطوط السلطة الرسمية فان الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، و تتخذ القرارات اللازمة لقيادة و توجيه العملية، و يصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير و قراراته، و يتميز هذا المنهج بالسرعة و الفعالية، و لكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحضأ بالقبول.

2.2.1- التغيير من الأسفل إلى الأعلى:

يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية و التكتيكية، و لكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، و في حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار و التطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع و التأييد للتغيير التنظيمي و دعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فان مصيره هو الفشل.

1.2.3- المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير و إحداث التغيير المرغوب، و في ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين أو العمال تقديم المقترحات و متابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير و التطوير، و يتميز هذا المنهج المتكامل و القائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، و عليه تقل احتمالات مقاومته. و الشكل الموالي يوضح مستويات التغيير التنظيمي:



الشكل رقم (01): يوضح مستويات التغيير التنظيمي

المصدر: (سوفي نبيل، 2011: 17)

2- مراحل التغيير التنظيمي:

- تعرض العديد من الباحثين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي ذلك بعد المحاولة الأولى و الرائدة لـ: KURT LEWIN حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاثة مراحل يبدأ بإذابة الجليد لنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير ثم مرحلة التجميد للنظام الجديد كما يلي :

1-2 الإذابة (التهيئة والإعداد):

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة (Raymond –Alain ,2003, 95)

كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004: 363)، ومن الممارسات

التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة ،الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية ويؤكدSCHEIN على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم و الاتجاهات والسلوك الحالي،ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال. (موسى اللوزي،2002: 227)

و من ضمن أساليب إذابة الجليد نجد: (أحمد ماهر،2000: 460-461)

- 3 منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها.
- 4 انتقاد تصرفات و سياسات و أساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل ،و قد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة .
- 5 إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- 6 نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- 7 تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، كالتأخير والغياب... ، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون تغيير مواعيد الحضور و الانصراف و عدد ساعات العمل و الراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد و القائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل،يعقب ذلك عادة مناقشة مخطط بين الأفراد و جماعات العمل و المشرفين على برنامج التغيير التنظيمي ،حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية :

* ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟

- * ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض ؟
- * هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح ؟
- * هل هناك مشكلة أو أكثر ؟
- * ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل ؟
- * هل يمكن حل هذه المشاكل ؟
- * هل هناك مشاكل يصعب حلها ؟
- * ما هي حدود المؤسسة و إمكانياتها في حل المشاكل ؟

2-2- التغيير:

- تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، و ذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيميا أو تقنيا أو موجهًا نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

- في هذه المرحلة يحذر Lewin من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة و إحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك و التشويش و عدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب. (مختار حمزة، 1980: 122)

2-3- التجميد:

تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة و هنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات و المهارات و المعارف و الأنماط السلوكية جديدة ثابتة و راسخة من خلال ما تم اكتسابه الأفراد العاملين في مرحلة التغيير. (أندرو دي سيزولاقي، مارك جي والاس، 1999: 549)

يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، و للحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية: (أحمد ماهر، 2000:

(467-466)

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و المطلوبة، و مناقشة الانحرافات المحتملة و محاولة علاجها، وتصحيحها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كل المعلومات المرتبطة به.

- بناء حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- تكريم الأشخاص و جماعات العمل و المديرين المساهمين في عملية التغيير.
- إنشاء أنظمة التشجيع و الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة، و تشجيع السلوك و التصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و المساواة و الابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعمليات التغيير ومشاكلها و تحديد سبل العلاج.

- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريب و إنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة من وقت لآخر و عن بعد ليتمكنوا من متابعة نتائج التغيير.

الجدول رقم (1) : يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي

| | | |
|------------------|-------------------|-------------------|
| - المرحلة الأولى | - المرحلة الثانية | - المرحلة الثالثة |
| - إذابة الجليد | - التغيير | - إعادة التجميد |

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| - إيجاد شعور بالحاجة للتغيير | - تغيير الناس - تغيير الأعمال | - تعزيز النتائج - تقييم النتائج |
| - تقليص المقاومة للتغيير | - تغيير البناء التنظيمي | - إجراء تعديلات بنائه |
| | - تغيير التقنيات | |

المصدر : (موسى اللوزي، 2002: 227)

و هناك من اقترح نموذج آخر لمراحل التغيير التنظيمي تمثل في الآتي: (بدر حامد أحمد

رمضان، 1987: 112-126)

أولاً: مرحلة الإعداد للتغيير

و هي مرحلة مهمة حيث ينبغي للمنظمة أن تشعر أن هناك حاجة للتغيير و من ثم تقوم المنظمة بتلمس المشاكل أو النظم التي تحتاج إلى تغيير أو تحديد النظم الجديدة المقترحة و كذلك التأكد من إمكانية إحداث التغيير المطلوب لأنه من الممكن أن تكون هناك حاجة للتنظيم و لكن لا يمكن إحداث التغيير بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية أو عدم وجود التنظيم الذي يقود التغيير في المنظمة، كما يجب في هذه المرحلة توقع أسباب مقاومة الأفراد للتغيير و الاستعداد لمعالجة هذه المقاومة، و الحرص على إقناع الأفراد بالتغيير، و تشمل هذه المرحلة عدة خطوات كالآتي:

1- تحديد الحاجة للتغيير:

تتبع الحاجة للتغيير إما للوصول إلى وضع أفضل للمنظمة من الوضع الحالي و إما نتيجة لوجود ظروف و تغيرات خارجية حتى تستطيع المنظمة التأقلم و التكيف مع

هذه التطورات و التغييرات أو نتيجة لوجود مشاكل داخلية قد تكون في هيكل المنظمة أو سلوكيات العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة، و أن التغيير هو الحل الأنسب لمعالجة هذه المشاكل.

2-تشخيص الوضع الحالي و تحديد المشاكل:

بما أن التغيير هو عملية مكلفة ماديا و تأخذ وقتا و جهدا من المنظمة فانه يجب أن يكون التغيير موجها لعلاج المشاكل حقيقية و الوصول بالمنظمة إلى وضع يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، و ليس الهدف من التغيير مجرد التغيير بل يجب تشخيص المشاكل بشكل علمي و مدروس و الاستفادة من خبراء التغيير التنظيمي في هذا المجال، و إجراء مقابلات مع العاملين و الاطلاع على ظروف المنظمة الخارجية و تحليل البيانات الأولية و الثانوية التي تخص المنظمة و ظروفها، مع الإشارة إلى أن هذه المرحلة من أهم مراحل التغيير التنظيمي.

3-تحديد التنظيم الذي يقود التغيير:

لابد من وجود تنظيم في المنظمة يقود هذا التغيير و إعطائه السلطات و المسؤوليات التي تمكنه من القيام بهذا الواجب كتجميع الأفكار عن التغيير و التخطيط له و متابعة تنفيذه بواسطة العاملين في المنظمة و معرفة النظم المطلوب تطويرها و إدخالها و الاستعانة برجال الإدارة و المنظمين بتقديم كل ما من شأنها إنجاح التغيير وفق منهج علمي و مدروس.

4-تحديد أسباب مقاومة التغيير و التفكير في كيفية علاجها:

من المسلمات أن التغيير يقابل من الأفراد غالبا بالمقاومة، وعليه لابد من الإدارة الاستعداد و الأخذ بالاعتبار كيفية التغلب على مقاومة التغيير في جميع مراحل التغيير.

5-إقناع الأفراد بضرورة التغيير:

يجب قبل البدء في التخطيط للتغيير و تنفيذه أن يتم إقناع رجال الإدارة و العاملين بحتمية التغيير و سرد المبررات و الأسباب الداعية للتغيير و وضع تصور جديد للنظام الجديد و مميزاته، و يتم ذلك عن طريق الاجتماعات مع المديرين و العاملين بإشراف الجهاز المراقب و المشرف على عملية التغيير أو أحد رجاله.

ثانيا: التخطيط للتغيير

و تعد هذه الخطوة من أهم خطوات التغيير و يتم بها تحديد مجالات التغيير و أهدافه و تحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير و توزيع أعمال التغيير على الجهة المنفذة بالإضافة إلى وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير.

ثالثا: تنفيذ خطة التغيير

بعد انتهاء المرحلة الثانية و هي التخطيط للتغيير يأتي دور تنفيذ الخطط التي تم رسمها مسبقا مع الأخذ بالاعتبار النقاط التالية:

1-شرح التغيير للعاملين:

لابد من شرح التغيير للعاملين حيث أن فهم العاملين لخطة التغيير عنصر مهم لضمان التزامهم بتنفيذها و تحمسهم لها، كما أن مشاركة العاملين في عملية التغيير في المنظمة تساعد بشكل أو بآخر على نجاح التغيير و تحقيق أهدافه.

2-تجربة التغيير على نطاق ضيق:

و يفضل أن يتم تجريب التغيير على قسم واحد في البداية حتى يمكن تحديد العوامل و الأسباب التي تساعد على نجاح التغيير و أيضا الاطلاع على عوائق التغيير كما أن نجاح التغيير في قطاع معين يعطي انطبعا جيدا لدى العاملين على الايجابيات التي يقدمها التغيير، و بالتالي يجعل الأفراد يقبلون هذا التغيير في باقي الأقسام الأخرى.

3-تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية:

لابد من تنفيذ الخطة الموضوعية و ذلك حسب الجدولة الزمنية و تحت رقابة و إشراف مدير التطوير.

4-تدعيم التطوير:

لدعم التغيير لابد من تشجيع الأفراد الملتزمين بالتغيير و تقدير جهودهم و ذلك بتقديم حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يحرصون على نجاح التغيير و معاقبة الأفراد الذين يرفضون التغيير و إزالة كل العقبات التي من الممكن أن تكون عائقا أمام نجاح التغيير، و مما لا شك فيه أن دعم الإدارة للتغيير يضمن له الحيوية و الاستمرار و النجاح.

5-المتابعة و التوجيه:

و تتم المتابعة بتوفير معلومات دقيقة و سريعة عن نتائج تنفيذ التغيير و مدى تحقيق التغيير للنتائج المرجوة و ذلك حسب الخطة الموضوعة مسبقا مع الأخذ في الاعتبار تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

رابع: تقييم التغيير

و في هذه المرحلة يتم التأكد من وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير و النتائج التي كانت متوقعة، و معرفة أسباب الانحراف إذا وجد و كيف يمكن علاجها و الاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار أن التغيير عملية مستمرة.

3- مجالات التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير التنظيمي في عدة مجالات في المؤسسة نذكر منها:

1-3 التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها، أو تبني

إستراتيجية جديدة ، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو اثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية (التسويقية ، الإنتاجية ، التمويلية ، البحوث و التطوير ، أو الموارد البشرية) .

(Jean brilman ,2000, 363)

2-3 التغيير البنائي (الهيكلي) :

إن أي تغيير في هذه المكونات :-الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، علاقات السلطة ، طبيعة الوظيفة إعادة توزيع الاختصاصات ،إعادة تصميم خطوط الاتصال ،وقنوات تدفق السلطة و المسؤولية ،نطاق الإدارة،العلاقة بين الإداريين و الاستشاريين...-

تدخل في مجال التغيير الهيكلي. (Jean brilman ,2000, 363)

و قد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله و هو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم) ، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير التنظيمي كتغيير نظام العوائد و المكافآت ،نظام تقييم الأداء ...

(Jean brilman ,2000, 363)

3-3 التغيير التكنولوجي :

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل واقتناء التكنولوجيا المتاحة ونظم المعلومات...، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة ،وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة ، و بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية ، أنماط الوظيفة ، إجراءات الترقية ، تغييرات في الأجور والرواتب.(على شرف، محمد سلطان،1998: 40)

4-3 التغيير الإنساني (البشري) :

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين : (علي السلمي، دس: 328)
- التغيير المادي للأفراد: و ذلك بالاستغناء عن بعض و إحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية و تطبيق نظم المكافآت و الجزاء.

الجدول رقم(02): يوضح مجالات التغيير التنظيمي

| التغيير الاستراتيجي | التغيير البنائي (الهيكلي) | التغيير التكنولوجي | التغيير الإنساني |
|---|--|---|---|
| - إستراتيجية المنظمة - إستراتيجية النشاط - الإستراتيجية الوظيفية | مكونات البناء التنظيمي التصميم التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء نظم الرقابة | المعدات تصميم العمل تتابع العمل نظام معالجة المعلومات | المهارات الأداء الاتجاهات الإدراك السلوكيات |

المصدر: (علي شريف، محمد سلطان، 1998 ، ص330)

4- استراتيجيات احداث التغيير التنظيمي:

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات الفعالة، و الخطط طويلة و قصيرة المدى لإحداثه ، و جعل الأفراد يتعايشون معهم بالإيجاب تعتبر من أهم الأمور التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار في إحداث أي عملية التغيير ،
و من أهم هذه الاستراتيجيات نذكر :

1-4 إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة ، وهي تتأثر لعوامل عديدة منها:

مهارة و قدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة و التشجيع المستمر، و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كما يلي :

1-1-4 إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير. (محمد يوسف النمران العطيات، 2006: 206)

2-1-4 إستراتيجية المشاركة المركزية:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عادية و درجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، و هنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، لحين يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، و في نفس الوقت التركيز على الإتصال الحقيقي و الفعلي مع باقي المنظمة. (محمد يوسف النمران العطيات، 2006: 206)

3-1-4 إستراتيجية أسلوب الإقناع (النوعية):

و يستخدم هذا الأسلوب عند ما تكون درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير و راغبين فيه بدلا من مقاومته، و من الأساليب المستخدمة في

ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.(محمود سلمان العميان،2000: 354)

4-1-4 إستراتيجية أسلوب الإجبار :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ،و هناك مقاومة عالية للتغيير ،

و تكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتا طويلا ،بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الإجباري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير.(محمد بن يوسف النمران العطيات ،2006: 210)

4-2- إستراتيجية التغيير البنيوي :

يعتبر احداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية ، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير ،لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم ،لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما،و لنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية :

4-2-1 إستراتيجية البراعة القيادية:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة و لا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.(محمد بن يوسف النمران العطيات ،2006: 210)

2-2-4 استراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة ،جميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة،مع مقاومة منخفضة ،هنا القائم على التغيير سينكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا ،و أن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم و قراراتهم و سوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم و عقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله،هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات و الرؤى والتمسك بالمصالح التي تستتجد من وراء هذا التغيير المقترح ،خاصة للأفراد الذين هم بصدد إقناعهم ،و هو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها. (John R.Shormerhorm & autres, 2002, 504)

3-2-4 استراتيجية الإلزام:

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ،إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة ،و هنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع ، وهنا يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملين انجازه. (محمد بن يوسف النمران العطيات ،2006: 212)

4-2-4 استراتيجية الديكتاتورية (القهرية):

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية ،و هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير ،فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير و إنقاذ المنظمة ، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين،إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية ،و القائم على التغيير في حالة استعماله لهذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف التالية:

يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة، أي يكون تفكيرهم حول ما تسببه عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر. (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006: 212)

فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملان الربح و الخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، و من ثم الضغط عليهم و القيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة. (John R.Shormerhorn & autres, 2002, 504)

* و هناك من قسم استراتيجيات التغيير التنظيمي بطريقة مغايرة انطلاقا من مقولة: " لا توجد طريقة أفضل و وحيدة في التسيير " (صالح بن سليمان الفانز، 2006: 40 - 41)

1. الإستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانية يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، و عليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد و مزايا، و بالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل و لا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات أو المؤسسات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد و المزايا و تبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2. إستراتيجية التثقيف الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية و الثقافية التي يعتقدها و يلتزم بها، و التي تحول دو اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير و خوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم و معتقداتهم، و هو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية و التقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف و تفعيل وسائل الاتصال و التواصل بين أطراف المنظمة ككل.

3. إستراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف، و هذه الإستراتيجية قد تكون

فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير.

4. إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تقوم المنظمة على خلق الاعتقاد لدى الموظفين و العمال بأن الوضع الراهن غير مرضي و بحاجة إلى التصحيح، و ذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات و الطرق المتبعة بهدف إثارة و تعزيز حالة عدم الرضا، و بالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، و يدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها بالمستقبل.

5. إستراتيجية التحليل الميداني:

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن، و هي تضغط باتجاه مقامة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى و الإحاطة بها لإبطال مفعولها، و بهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

مراحل إستراتيجيات التغيير الحديثة:

بعد انتهاء مراحل الإعداد و التخطيط لبرنامج التغيير التنظيمي يأتي دور تحديد بدائل واستراتيجيات التدخل و الاختيار فيما بينها، على أن تشمل عملية تصميم بدائل مراحل

التغيير التنظيمي ما يلي: (أبو بكر سالم ، 2007 : 390)

1 – تقديم الاستشارة و النصح و الاستشهاد بنجاحات سابقة.

2 – تدعيم فرق العمل و التشجيع على العمل الجماعي.

3 – حل المشكلات و إزالة القيود و الصعوبات.

4 – التقديم و التزويد بالبيانات و المعلومات.

5 – القيام بعملية التثقيف و التدريب و التعلم.

6 - تطوير الأنظمة و الأساليب و الأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

و يشار هنا إلى وجود آليات حديثة مساعدة لتطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي المطلوبة و إدارتها بشكل سليم، و هي لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى حيث يمكن استخدامها على مستويات متباينة ، فقد تكون بعضها أكثر ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيره، مع عدم التفريق بينها عند اختلاف مستوى التغيير- جزئي أو كلي-، لكون الأمر متعلق بإمكانات المنظمة و مواردها و الوقت المتاح لها و طبيعة نشاطها في مستوى العاملين فيها و من أهم تلك الآليات:

- فرق العمل.
- الإدارة.
- إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: فرق العمل

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم ، و عليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة التدخل في برامج التغيير التنظيمي و أكثرها شيوعاً. (العصيمي ، 2003: 23)

حيث يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة و مهارات متعددة يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، و إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف و القيم السائدة ، وإصرار على تحسين نوعية و مستوى القرارات، و تفعيل بين الأعضاء و رفع مستوى مهاراتهم. (القحطاني، 2005: 102)

و هناك من يحدد بعض الأسس و الخصائص اللازم توفرها في فرق العمل الفاعلة من أهمها : وحدة الهدف ، توفر إدراكات مشتركة و إجراءات متفق عليها، التعاون و حل الخلافات بالمناقشة و الحوار و الإقناع مع ضرورة المحاسبة على ضوء نتائج العمل، و هذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه و المشاركة في الإدارة مما يحقق له

الرضا و يدفعه إلى مضاعفة الجهد و العطاء و تماسك الفريق و تعاونه. (عشيبة ، 2007 : 372)

- و يذهب العديد من الباحثين إلى أن الكثير من الدراسات أثبتت ضرورة تبيين فرق العمل لنجاح المدراء في أعمالهم و أن النجاح في أداء العمل لا يقتصر على توجيه الآخرين فقط و إنما لعمل معهم عن قرب من خلال فرق العمل، و على هذا الأساس من المؤكد أنه لا يمكن أن ينجح المدير أو المسؤول في استخدام هذا الأسلوب مهما تكن المتطلبات اللازمة لاستخدامه بفعالية، و هو ما يجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية للاختيار فيها لنجاح التغيير. (ماهر، 2007: 64)

ثانياً: الإدارة بالأهداف

على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس و المرؤوس، و اتفاق الطرفين عليها، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي يتم الالتزام بها و هي تتميز بما يلي. (العجمي ، 2008: 333)

- 1- تحديد الأهداف بوضوح.
- 2- اتصافها بالمعرفة و المهارات و التفكير و الابتكار و التعلم الجماعي.
- 3- الأهداف حقيقية و مرشد إيجابي للعمل.
- 4- انتفاء التعالي و الفوقية .
- 5- الأهداف هي الموجه و المراقب.

تستخدم كثير من المنظمات العالمية هذا الأسلوب كمدخل لتحقيق الفاعلية التنظيمية ودعم استراتيجيات التغيير.

و قد حدد (همبل و دركر) سبع نقاط أساسية لمن يريد أن يطبق الادارة بالأهداف: (منيف، 1999: 296)

- 1 – صياغة الإستراتيجية و الخطة التنفيذية بناء على أهداف عامة.
- 2 – تحديد نتائج ابتدائية أساسية و أداء نمطي محدد.
- 3 – إعداد خطة تطوير الموظف و الوظيفة.

4 – مراجعة تطوير الأداء دوريا على مستوى الفرد و المنظمة.

5 – وجود خط تطوير ذاتي للمديرين.

7 – السماح برفع الرواتب و ضمان الترقيات و المزايا الأخرى.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة

في الثمانينات ظهر أسلوب إداري حديث نتيجة جهود (ديمنج) أطلق عليه إدارة الجودة

الشاملة ، نادى أصحابه بما يلي (اليوسف، 2008: 27)

1 – توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.

2 – مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.

3 – وجود قيادة واقعية قوية و شاملة.

4 – التركيز على تحقيق رضا المستفيدين و العاملين و المسؤولين.

5 – و لم تقتصر إدارة الجودة الشاملة على ميادين الصناعة و التجارة حيث امتدت

لتشمل بقية الميادين الأخرى فقد زاد الاهتمام بتوظيف إدارة الجودة الشاملة في كثير

من الميادين من خلال العقد الأخير من القرن العشرين، و قد أصبحت الجودة شعار

للنظم المختلفة في كثير من الدول المتقدمة و النامية ،تسعى إليه و تتبناه خاصة و أن

العديد من الدراسات تؤكد على أن الوظائف الإدارية في المنظمات متشابهة إلى حد

كبير و إن اختلفت أهداف تلك المنظمات، و هي عملية طويلة الأجل ذات بعد

استراتيجي تشمل جميع الخطط في المنظمة

و بهذا عرفها معهد الجودة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها أداء العمل

بشكل صحيح في المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين

الأداء.(أبو بكر، 2008: 16)

من خصائصها:

1 – إشراك جميع العاملين و على كافة المستويات التنظيمية في تحسين الجودة.

2 – التنسيق و التعاون بين جميع الإدارات و الأقسام و تفعيل التدريب لتحقيق الجودة.

3 – التزام الإدارة العليا بالرقابة و التحسين المستمر للعمليات.

- 4 – تحسين العمليات الإدارية باستبعاد المهام غير الضرورية و تبسيط الإجراءات.
- 5 – تطبيق أساليب البحث العلمي ضمانا لعدم الوقوع في الأخطاء.
- 6 – السعي لتحقيق رضا العاملين و العملاء و أصحاب المصالح.

أما المعاصرة:

فإن أهم الاستراتيجيات في الإدارة المعاصرة و التي تنادي بها منظمات اليوم أربع آليات أصبحت من المفاهيم العصرية الداعمة للقيادات في عصر التغيير و التقلبات السريعة و الداعمة للاستراتيجيات السابقة ألا و هي:

1 إدارة المعرفة و رأس المال الفكري.

2 – التعلم التنظيمي.

3 – الإبداع و الابتكار.

4 – التمكين.

أولاً: إدارة المعرفة و رأس المال الفكري

1 – المعرفة:

يقصد بها جميع العمليات و الممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة و اكتسابها و نشرها و استخدامها لتظهر في ممارسات المنظمة و عملياتها و تحقق أغراضها، و تتخذ من المعرفة التنظيمية أشكالاً متعددة تتباين بشأنها التصنيفات، فيميز البعض بين المعرفة العملية و يقصد بها الإجابة عن كيف، و المعرفة النظرية يقصد بها الإجابة عن لماذا، و المعرفة الإستراتيجية و يقصد بها الإجابة عن ماذا.

أو هي كذلك اكتساب عمق النظر و التجارب و تجميعها بطريقة منهجية و تبادلها لتحقيق النجاح بأنواعها سواء كانت المعلنة ، الكامنة، الداخلية ، الخارجية أو التنظيمية.

(كارنال، 2003: 41)

ومن السمات الرئيسية للمنظمة العاملة بالمعرفة: (كارنال، 2003: 41)

- 1 – إتباع منهجية البحث العلمي كأساس في التخطيط و التفكير و اتخاذ القرارات.
- 2 – الحرص على تنمية التراكم المعرفي في مختلف مصادره الداخلية و الخارجية، و التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة و الاتصال الايجابي بمصادر المعرفة يعتبر الأهم بالنسبة للأنشطة المنظمة و غايتها.
- 3 – الاستخدام الواعي و الذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف و الغايات و تخطيط البرامج و التوجهات المستقبلية و تصميم الأنشطة و تحديد التقنيات المناسبة و تنفيذ الواجبات المستقبلية و المهام على جميع المستويات ثم متابعة الأداء و تقويم الإنجازات.
- 4 – تشغيل العاملين من ذوي المعرفة النسبة الغالبة في الوظائف و في أساليب التفكير العلمي و الابتكار و الإبداع، و توظيف التقنيات لحل مشكلات العمل و تطويره و تحديثه.
- 5 – تحديد مواضيع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات و الإمكانات المعطاة لهم مع أهمية و قدرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافأاتهم و أشكال الحوافز و التقدير و التقويم المختلف ، بقدر ما يتمتعون به و يمارسونه من طاقات معرفية.
- 6 – انسياب المعرفة و تدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة لتحقيق التوازن.
- 7 – تزايد إمكانيات إنتاج و تنمية المعرفة داخليا و سهولة عمليات تبادل و تداول المعرفة بين قطاعات و مستويات المنظمة المختلفة و تقليص المعوقات التي تمنع التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- 8 – الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة و تقليص المعوقات التي تمنع التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- 9- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة (بما لا يضر مصالحها) و تيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة و متنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الانترنت.

10- الميل إلى تمكين العاملين ذوي المعرفة و التحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية و تنفتح فيها مجالات و آفاق الاتصالات و التفاعل المباشر بين العاملين و أفراد الإدارة.

11 – زيادة سرعة و ارتفاع معدلات التعلم التنظيمي.

12- ارتفاع معدل سرعة عمليات الإبداع و الابتكار.

13- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات و تحمل الصدمات الناشئة عنها حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل و توضيح التغيير و ما يصاحبه من مشكلات أو مهددات ، لتكون المنظمة في حالة تأهب مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.

2 / رأس المال الفكري:

و الذي يقصد به ناتج التفاعلات بين خبرات و معارف كل الموارد البشرية و الذي يساعد على تحسين كفاءة و أداء منظماتهم، و هو ليس مجرد مجموع حاملي الشهادات العليا، أو الأجهزة و الحاسبات الالكترونية أو العامل أو المباني داخل المنظمات، فهو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها في المنظمات أي أنه الأصول غير المرئية للتنظيم. (كارنال، 2003: 42)

و يمكن التعبير عن هذا النوع من رأس المال في شكل المعرفة الذي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب او الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل و السعي لحلها. (زايد ، 2006 : 39)

و عليه فان الاعتماد على رأس المال الفكري تأخذ النماذج الأساسية لتغيير و تطوير المنظمات – يتطلب بالضرورة تغيير نمط تعامل القيادات الإدارية مع العاملين بالتحول نحو إستراتيجية العمل مع رأس المال البشري بدلا من العمل عن طريقه إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة إستراتيجية و ليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض

التكاليف، فالمنظمات التي تراعي ذلك يمكن أن تحقق تقدماً ملحوظاً في عصر أصبحت فيه الموارد البشرية هي المنبع الرئيسي لكل روافد التقدم (العطيوي، 2005: 62)

- من خصائصه: (المفرحي و صالح، 2008: 26)

- 1- يتوزع على المستوى الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- 2 - يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة، بعيداً عن الرسمية و المركزية الشديدة.
- 3- ليس بالضرورة الحصول على درجات علمية عليا مع ضرورة مواصلة التعلم و التدريب.
- 4- هو عبارة عن مجموعة الأصول المخبأة و التي لا يتم قياسها.
- 5 - يتميز بمهارات عالية و متنوعة ، خبرات متقدمة، و القدرة على تبني أفكار و مقترحات بناءة.
- 6- يميل إلى الاستقلالية مع الاستفادة من خبرات الآخرين و الميل لتحمل المخاطرة.

ثانياً: التعليم التنظيمي

تعود جذور التعليم التنظيمي إلى جهود (كيرت و مارش) عام 1963 و قد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية.

حيث أكد العلماء بأن التعلم التنظيمي يعد المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات و الهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها. (الأمين، 2006: 248)

و يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد (سيمون) إذ عرفه بأنه : الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها. (الكبيسي، 2004: 89)

و مع نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي و منظمات التعلم أحد المفاهيم الأساسية التي أهتم بها المديرون و الباحثون و الممارسون، إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة أية

منظمة على التعلم يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها و الاستجابة بصورة فعالة و مبتكرة للتغيرات البيئية. (أيوب، 2004: 64)

و بهذا تعرف المنظمة المتعلمة بالتّي تضع الخطط و الأطر التنظيمية و الإستراتيجية و الآليات المعينة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة و مواجهة التحديات و تحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم و تشجيع عمليات التعلم المستمر و التطوير الذاتي و تبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا، و التعلم الجماعي و الإدارة الفعالة للمعرفة و استخدام التقنية في التعلم و تبادل المعرفة. (أبو خفير، 2006: 61)

خصائص التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الخصائص التي تحدد سمات التعلم التنظيمي نذكر منها: (السالم، 2005: 50)

1 – أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد لا يعتبرونها إضافة إلى واجباتهم و أعمالهم اليومية، و إنما جزء من نشاط و ثقافة المنظمة ، تحدث لديهم بصورة تلقائية و مستمرة.

2- تستلزم عملية التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة.

3- أن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم لكونها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.

4- أن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب معلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة و ذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

5- أن عملية التعلم التنظيمي بالرغم من أنها عملية تلقائية و مستمرة، فإنها لن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود مساندة و التزام في قيادة المنظمة فيجب أن تقدم

القيادة الدعم و المساندة لعملية التعلم التنظيمي، كما يجب أن تكون نموذجاً في سلوكها و تصرفاتها يقتدي به الأعضاء الآخرون بما يعزز عملية التعلم في المنظمة.

ثالثاً: الإبداع

1/ تعريفه:

لاقى العديد من الباحثين صعوبة في إيجاد تعريف محدد للإبداع نظراً لتداخله مع مصطلح الابتكار.

فاعتبروا أن مصطلح الإبداع يعني خلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتمحيص و صقل تلك الأفكار.

و بهذا عرف سميث الإبداع بأنه أسلوب للعمل يؤدي إلى توليد أفكار، عمليات و حلول مبتكرة، و ملائمة، و يتضمن هذا التعريف الاستراتيجيات العامة للإبداع في المنظمة أو الحلول الإبداعية لمشكلات العمل أو التغييرات الإبداعية لعمليات العمل، و التي تتضمن قدراً من التفرد مقارنة بالأفكار الأخرى. (سميث، 2004: 229)

2 / العلاقة بين الإبداع و التغيير:

تظهر العلاقة بين الإبداع و مفهوم التغيير من خلال ارتباط الإبداع بحل المشكلات أي أنه رؤية جديدة للتعامل مع الواقع بأفضل الطرق و بذلك فهو حقيقة تفكير أي بمثابة استجابة للتغيير. (فرج، 1993: 30)

3- أنماط ووسائل تفكير المبدع:

تتضمن ما يلي: (هيجان، 1995 : 300)

- 1 – التدريب على وسائل تعزيز الإبداع.
- 2- محاولة تغيير الاتجاهات و الأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة و انفتاحاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات.
- 3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

4 – تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات و ذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية، بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

5 – بناء صورة الذات المتمثلة في ثقة الفرد بنفسه و قابليته للتغيير و التأكد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حيث يساعد التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

4 – معوقات الإبداع:

هناك العديد من العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل و من أهمها ما يلي: (بكار، 2002، 62)

- المعوقات المادية.
- القوانين و الأنظمة .
- مقاومة التغيير، و التمسك بالمألوف.
- سوء العلاقة بين العاملين و المديرين .
- غياب التشجيع و الخوف من الفشل.
- الاعتماد على الخبراء الخارجيين.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- قلة المعلومات المتوفرة.
- عدم تأهيل قيادة المنظمة.
- غياب النظرة و الأهداف المشتركة.
- ضعف البرامج التدريبية.

رابعاً: التمكين:

هو العملية التي من خلالها يحرر الفرد من الرقابة الصارمة و التعليمات الجامدة و السياسات المحددة، و يعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاتهم و أعمالهم.

(ملحق، 2006: 6) و هذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في فصل التمكين.

5- عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أشكالاً مختلفة، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة التطوير التنظيمي، ثقافة المنظمة...، وكلها تتطلب من المؤسسة بمختلف مستوياتها و خاصة قادة التغيير تعلم مهارات و سلوكيات جديدة و بناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير و اتجاهه، كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك، وقد وضع كتاب (Douglas K. Smith) عشر مبادئ لاتباعها المدراء للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في اتجاهه و هي: (محمد بن يوسف النمران العتيات، 2006: 121-122)

- 1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة و مفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع، و مدعم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام.
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 5- توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربها و ليس رفضها من أول مهلة.
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرضية.

7-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8-جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها ، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره.

9-جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير ، و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.

10-التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير كما يجب أن يكون.

كما حدد (تيموتي جالبين) من مؤسسة "بريتشيت وشركاؤه"، وهي شركة مقرها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المؤسسة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير كما هو موضح في الجدول أدناه. (طارق السويدان، 2003: 62)

الذي من خلاله يتضح أن هناك عدة إجراءات على المؤسسة اتخاذها من أجل إنجاح التغيير ويكون ذلك من خلال إلغاء اللوائح والسياسات التي من شأنها أن تعيق سير الأساليب الجديدة كما يجب تطوير أهدافها لتتماشى مع التغيير، بالإضافة إلى معالجة مسألة الثقافة بوضوح بإزالة العادات والسلوكيات التي تلزم بتطبيق الوسائل القديمة، وخلق ثقافة جديدة تقوم على مزيج من العادات القديمة وإلغاء تلك المعيقة منها مع الجديدة(رانية حبيقة، 2004: 54) ،

كما يجب الاستعانة بالتدريب، مع إتباع أساليب جديدة في الاتصال تضمن إيصال المعلومات من أجل تأكيد الالتزام بالتغيير، مع العمل على توفير الجو المادي المناسب من خلال إعادة تحديد مواقع توزيع الموظفين الذين يشكلون القوى الدافعة للتغيير، ومحاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير التغيير بتحديد كل من الأقسام والفروع و الاعتماد على المركزية أو اللامركزية حسب الحاجة، بهذا تستطيع المؤسسة إحراز نسبة من التقدم في إنجاح التغيير التنظيمي، و هذا لا يتم إلا من خلال

إدخال فلسفة التمكين الحديثة حسب رأي السوسيولوجين الإداريين من أجل إنجاح هذا البرنامج.

جدول رقم(03): نقاط جالبين العشر للتغيير

| | |
|--------------------------|---|
| 1- اللوائح والسياسات | ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزاميا. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق. |
| 2-الأهداف ومعاييرها | قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافا مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل و إعطاء هامش من الحرية للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و إعطاء وجهة نظر في بعض القرارات الإستراتيجية باعتبارهم المترجم الأول و المنفذ لهذه القرارات. |
| 3- العادات والتقاليد | اعمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدلها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المؤسسة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم. |
| 4- التدريب | الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طوّر التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث. |
| 5- الاحتفالات والمناسبات | استحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير. |
| 6- | طوّر أهدافا وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة. |
| السلوكيات | وقرّ التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل. |

| | |
|----------------------|---|
| الإدارية | تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقيةاتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب. |
| 7- المكافآت والتقدير | تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. اجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده. |
| 8- الاتصال | إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد. أوصل المعلومات بطرق جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير. اجعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والأمانة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري. |
| 9- الجو المادي | قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعد. |
| 10- هيكل المؤسسة | قم بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقاً خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات. |

المصدر: (طارق السويدان، 2003: ص64-65)

-خلاصة:-

و بذلك فالحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة ، وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المؤسسة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير، فالمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة الداخلية و كذا الخارجية ، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف و التأقلم، بالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ بتفكير المؤسسة في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوبا أو مفروضا.

الفصل الثالث: الدراسة النظرية للتمكين.

تمهيد

✓ أولاً: التعريف بالتمكين.

- 1-التمكين من حيث النشأة و المفاهيم المشابهة له.
- 2-النظريات المفسرة للتمكين.
- 3-خصائص التمكين و أهميته.
- 4-أسباب التمكين.
- 5-أنواع التمكين و أبعاده.
- 6-نماذج التمكين.

✓ ثانياً: أسس التمكين.

- 1-مستويات التمكين.
- 2-متطلبات التمكين.
- 3-خطوات تنفيذ التمكين.
- 4-فوائد و مزايا التمكين.
- 5-معوقات التمكين.
- 6-إطار مقترح لتطبيق التمكين.

خلاصة

تمهيد:

اتجهت العلوم الاجتماعية و الإنسانية و خاصة الإدارة و العمل إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي و ذلك بهدف إحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة لمواكبة التغييرات المتسارعة و يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات و تقديم السلع و الخدمات بكفاءة و فاعلية، و لكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري، و لهذا اتجه الفكر الإداري خاصة أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي للاهتمام بالعنصر البشري من أجل إنجاح البرامج التغييرية و الخروج من مؤسسة الأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة و ما يتبع من ذلك من تغييرات في الهياكل، السياسات، القرارات...

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا و حاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحو تبني و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

حتما علينا طرح مجموعة من التساؤلات حول مدلول التمكين وبهذا سنحاول في هذا الفصل على التعرف عليه ، بالتطرق إلى التعريف بالتمكين و كذا الأسس التي يقوم عليها.

أولاً: التعريف بالتمكين

1- التمكين من حيث النشأة و المفاهيم الإدارية المشابهة له:

1-1 التمكين من حيث النشأة: و هو كالآتي: (راوية حسين، 2011: 90)

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، و قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات و المؤسسات بشكل عام، و كان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس و رافين"، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكبار و قوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة و علماء النفس و الاجتماع، و حاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية و التربية" أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، و هي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل .

و قال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها و المرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال ...

و لهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية و اللاتينية و تعني أن يكون الفرد قادراً To be able أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To have the ability to do و اشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي و بناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر و القدرة على صنع القرار و فعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات .

و بعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين

و الرضا الوظيفي و تحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح و هذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

2-1- المفاهيم الإدارية الأخرى المشابهة للتمكين و المرتبطة به:

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه **(عصر التمكين)** إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي. (جعفر أبو القاسم، 1991 : 124)

1.2.1- تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني ، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه ، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى .

2.2.1- تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3.2.1- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .

2- النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، و لم يظهر فجأة، و إنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و حل مشاكله و إنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة ، الحرية و تقدير الفرد و احترامه)

و من أهم تلك النظريات ما يلي: (خالد الهيتي، 2007: 79-84)

1-2 دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

2-2 نظرية الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تدوير العمل و تفويض الصلاحيات و توسيع العمل .

3-2 نظرية x و y لدوجلاس ماكريجور:

حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر و بالتالي يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة و حب العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة و بالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

4-2 الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته و ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.

5-2 نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة.

6-2 النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و بالتالي فهي مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع.

7-2 الجودة الشاملة:

التي تعنى بتحسين دائم و مستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل و قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية.

8-2 نظرية z :

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق.

9-2 منظمة التعليم:

التي تركز على العناصر الآتية:

*المعلومات و أهميتها في التعلم.

*روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

*تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.

*المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم و التعلم.

*القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة و متطورة باستمرار.

و مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.

3-خصائص التمكين و أهميته:

1-3 خصائص التمكين: للتمكين عدة خصائص نذكر منها:

(Michigan flint; E. Czuba Cherul2005; 6)

*يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

*يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .

*يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ،

فهم يمثلون ثروة هامة.

*وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .

*يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

2-3 أهمية التمكين:

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:

-ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق و المؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية. (حجازي محمد حافظ، 2003: 68)

-و لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. (عمر عقيلي، 2007: 81)

و كذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطليعة. (عمر عقيلي، 2007: 81)

-لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءاً مهماً من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب

بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته. (المفرجي عادل حرحوش و آخرون، 2003: 29)

-إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة و البيئة المساندة و تدريب و تأهيل القادة و الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب. (أفندي عطية حسين، 2003: 21)

-و التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، و اتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، و على عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل ، و انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص و انخفاض جودة القدرات و كفاية الأداء. (مصطفى أحمد السيد، 2004: 147)

4- أسباب التمكين:

حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، في الآتي: (أفندي عطية حسين، 2003: 17)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة .

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

5- أنواع التمكين و أبعاده:

1-5 أنواع التمكين:

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع : (علي عبد الوهاب، 2002 :

(36

1-1-5 - التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

2-1-5 - التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

3-1-5 - تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

2-5 أبعاد التمكين:

يرى Spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما : (معالي فهمي حيدر، 2001 : 23)

- 1-2-5 البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

- 2-2-5 البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وقد حدد Lashely & McGoldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي :

(C. Lashley, J., McGoldrick, 1994, 25-38)

- البعد الأول : المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

- البعد الثاني : القوة

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين ، وإلى أي مدى

السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

- البعد الثالث : الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

● - البعد الرابع : الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

و يذكر كذلك (اندرأوس و معاينة) أربعة أبعاد أساسية للتمكين حسب وجهة نظرهم

وهي: (معاينة عادل سالم، 2008: 132)

- البعد الأول: المعنى (أو الإحساس بالجدوى)

و هو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

- البعد الثاني: المقدرة

و تشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

- البعد الثالث: حق الإرادة الشخصية

و يعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

- البعد الرابع: التأثير

و يعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

6- نماذج التمكين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين ، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

- نموذج (Conger and Kanungo, 1988) :

(Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., 1988, 471-482)

عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " ، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى : يمكن النظر للتمكين - كاتجاه اتصالي- فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة .

الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان .

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن :

- المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد ، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف غير الواقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لا بد أن تعمل

الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

- **المرحلة الثانية :** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، والإثراء الوظيفي ، والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

- **المرحلة الثالثة :** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب غير الفعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي ، والاستشارة العاطفية.

- **المرحلة الرابعة :** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- **المرحلة الخامسة :** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

واختصاراً ، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن ، وأن تمكين العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

– نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) :

(K. W. Thomas, B. A. Velthouse, 1990, 66 – 81)

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي Cognitive Empowerment Model، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز " ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

1- التأثير الحسي أو الإدراكي :

ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- الكفاءة :

ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوها بإتقان إذا بذلوا جهداً ، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3- إعطاء معنى للعمل :

تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ، كاعتقاد

الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ،

حرية الاختيار :

وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

فقد اقترحت (1997) Lashley العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي

يعطيها المديرين لأهداف التمكين. (C. Lashley, J., McGoldrick, 1994, pp.40-41)

أولاً: التمكين من خلال المشاركة

-Empowerment through participation

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج

– Empowerment through involvement

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك

الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام

-Empowerment through commitment

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. فإن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

-Empowerment through delayering

وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب.

جدول رقم (4): يوضح المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

| المعاني الإدارية | المبادرات المستخدمة |
|------------------|-----------------------------------|
| التمكين من خلال | فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة |

| | |
|---|---|
| المشاركة | مجالس العاملين/التدريب المستمر |
| التمكين من خلال الاندماج | دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات موجز الفريق |
| التمكين من خلال الالتزام | مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين |
| التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية | تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين |

المصدر: (جورج ويمرzkيرتش، 1999: 136)

ثانيا: أسس التمكين

1- مستويات التمكين:

التمكين في كتاب أفندي (أفندي عطية حسين، 2003، 31 - 33) لا يدور حول جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير أو المسؤول فعله، بل انه يعني الخروج إلى مستوى جديد من الأداء، و هو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، و تحتاجه فعلا المؤسسة، و يعرف معظم المسؤولين أن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لابد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى.

فإن المشكلة هنا تكمن في كيفية نقل الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، و حل هذه المشكلة يكون في التمكين، و هو أكثر سهولة مما نعتقد، مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح و النزاهة و الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

و تطبق كثير من المؤسسات التمكين الإداري و لكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين الإداري تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المسؤولين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، و في مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين الحرية و السلطة الكاملة لاتخاذ القرار و تجربة التصورات. (أفندي، 2003: 31 - 33)

إن عملية التغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، و هي تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، و بما أن التمكين يمثل إستراتيجية ضرورية للمؤسسة، و بالتالي لابد أن تتبناها نظريا و عمليا، وقد حدد العديد من الباحثين خمس مستويات شهيرة يمكن للفريق الإداري تطبيقها و هي: (أفندي، 2003، 31 - 33)

-المستوى الأول:

يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق، و قد يبدو هذا أساسا واضحا و لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات و لا يكلفون أنفسهم لإعلام الفريق.

-المستوى الثاني:

في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات و يضع القرارات معتمدا على الاقتراحات و يعلم الفريق بها.

-المستوى الثالث:

يناقش المدير و الفريق الوضع بشكل مفصل و يطلب المدير أوراق عمل و مدخلات من الفريق، و قد يأخذ بها أو لا، و يعلم الفريق بذلك.

-المستوى الرابع:

في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، و في هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي و بشكل تعاوني بين المدير و الفريق.

-المستوى الخامس:

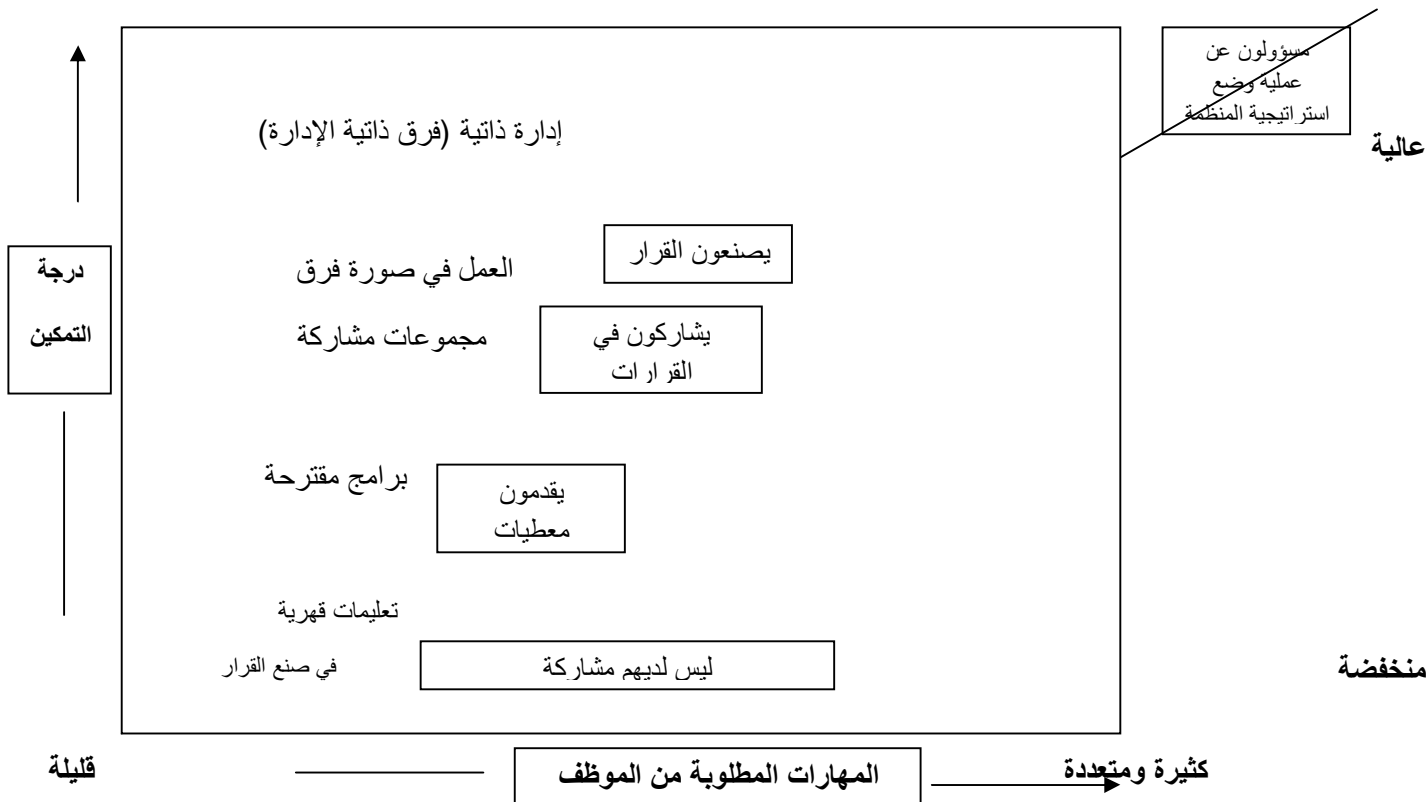
يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع و اتخاذ القرارات.

و تسير أساليب التمكين الحالية في تسلسل كما هو موضح في الشكل:

(أفندي عطية حسين، 2003، 31 – 33)

التقرير ← النص ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ .

وبشكل عام يوضح هذا الشكل مستويات التمكين كما حددها أفندي:



الشكل رقم (02): مستويات التمكين

المصدر: (أفندي عطية حسين، 2003، 31 – 33)

كما نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة

آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير و ليس تكلفة و إنفاقا يجب خفضه، و في هذه المؤسسات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين، و توفير ظروف عمل جيدة، و فرص للتنمية و التطوير الذاتي و المهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح، و بصفة عامة يمكن القبول بثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد و العاملين في المؤسسة، على النحو التالي:

المستوى الثالث: ما بعد التقليدي

يتبع نظاما للعدالة و الحقوق اختارها بنفسه، يعي اختلاف القيم بين الأفراد، فإنهم ينشدون حولا ابتكاريه لمعضلاتهم، يوازن بين المصلحة الفردية و المصلحة العامة

المستوى الثاني: التقليدي

يؤدي ما يتوقعه منه الآخرون، يؤدي واجبات و التزامات فرضا النظام الاجتماعي، يلتزم بالقوانين

المستوى الأول:

ما قبل التقليدي

يتفادى العقاب باتباع القواعد، يهتم بالمصلحة الشخصية، يطيع لذات الطاعة

الشكل رقم (03): يوضح ثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد

المصدر: (أفندي عطية حسين، 2003، 33)

2 – متطلبات التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: (سالي علي محمد، 2002 : 37 –

(38

1-2 – الثقة الإدارية :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

2-2 – الدعم الاجتماعي :

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

3-2 – الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

4-2 – فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وأخذها بجديـة ، وذلك لأن فرق العمل أكثر

فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

5-2- الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

6-2- التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

7-2- مكافأة الموظفين :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ، ويوضح الجدول رقم (5): متطلبات تمكين العاملين وميزاته :

| الميزات | متطلبات التمكين |
|--------------|-----------------|
| تحسين الأداء | الثقة الإدارية |

| | | |
|------------------------|----------------|----------------------------|
| إرضاء العملاء | التمكين | الدعم الاجتماعي |
| حل المشكلات والأزمات | | الأهداف والرؤية المستقبلية |
| جودة الخدمة | | فرق العمل |
| زيادة القدرة التنافسية | | الاتصال الفعال |
| ارتفاع الإنتاجية | | التدريب المستمر |
| تحقيق مكانة متميزة | | مكافأة الموظفين |

المصدر: (سالي علي محمد، 2002 : 37 - 38)

و هناك من حدد أربع ركائز أساسية لعملية التمكين نذكرها في الآتي: (الجميل، 2008 : 48 - 51)

1. العلم و المعرفة و المهارة:

يمثل العلم، المعرفة و المهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا في مقومات تمكين العمال، و من خلال المعرفة يمكن منح العمال الحرية في التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد و زادت مهاراته و مكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة و اقتدار و استقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليها الموظف أو العامل في عملية اتخاذ القرار، و في حل مشاكل العمل.

فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية و اقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة للتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خاطئ.

2. الاتصال و تدفق المعلومات:

تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف أو العامل التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف،

كما أن الاتصال الفعال في المؤسسة الناجحة يعزز مبدأ الإبداع و الابتكار، و يختصر كثير من الجهود و التكلفة.

3. الثقة بين القائد و المرؤوسين:

تعتبر الثقة و التفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، حيث يرى "هارت" أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم، أمانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، و هي شعور متبادل بين القائد و المرؤوسين، و ثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، و هي إحدى أهم نتائج التمكين، و يتحقق اكتسابه من خلال الاهتمام بالآخرين، و أن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، و تشاركهم همومهم و مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام و التواصل و العلاقة القائمة على النفع المتبادل.

كما تعد الثقة مؤشرا مهما على رضا الأفراد عن مؤسساتهم،

و يرى "كورنس و بوسنر" انه عندما يخلق القائد مناخا من الثقة، فانه بذلك يستبعد السيطرة و يسمح للعمال أن يساهموا في العمليات الإدارية، لذا فان القادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح، الانهماك ، الرضا الشخصي و مستويات عليا من الالتزام بالامتياز.

4. الحوافز المادية و المعنوية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية متبادلة، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، محاسبة على النتائج و تحمل المسؤولية، و هو ما يتطلب نظاما للحوافز يشجع العمال على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، و هذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العمال، فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، الكفاءة، الإبداع و التفكير الخلاق.

من جهة أخرى فإن المنظمة أو المؤسسة في هذا القرن منظمة حافزة لأعضائها فهي تضع نظاماً قوياً للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية، سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج، فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة أو المؤسسة على تحقيق انجاز أعلى و العكس صحيح.

و بهذا نرى أن لتحقيق التمكين يجب على المنظمة أو المؤسسة الاعتماد على مقومات أساسية و تأصيلها و تعميقها داخل المؤسسة، أما الثقة و المعرفة و المشاركة تحتاج إلى تغيير في نوايا جميع الموظفين و العمال من معتقدات و سلوكيات لإنجاح آلية التمكين.

3- خطوات تنفيذ التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل ، و حدد Bowen and Lawler ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج،

(D.E. Bowen, E. Lawler 1995, 73)

وأوضح Caudron، أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم (S., Caudron, 1995, 74) ،

كما وأوصى Ford and Fottler أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة ، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة،

(R. C., ford, M. d., Fottler, 1995, 21)

وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتالي: (أيمن عودة المعاني، 2013: 144-145)

– الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين،

فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب:

- تحسين خدمة العملاء .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأياً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات ، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

– الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، فقد أشار Kizilos, أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير

سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

– الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

– الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

– الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها

تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

– الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

– الخطوة السابعة : توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

– الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

– الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني ، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم

حوافز لهم للمشاركة ، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

– الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

4 – فوائد ومزايا التمكين

يرى Umiker أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي :

(William Umiker, 1992, 233)

4-1 – بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

- 1- ارتفاع الإنتاجية .
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- 3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
- 4- تحقيق مكانة متميزة .
- 5- زيادة القدرة التنافسية .
- 6- زيادة التعاون على حل المشكلات .
- 7- ارتفاع القدرات الابتكارية .

4-2- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
- 2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- 3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
- 4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
- 5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- 6- تنمية الشعور بالمسؤولية .
- 7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

5 – معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي : (هاني الطويل، 2007: 91-92)

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- 4- عدم الرغبة في التغيير .

- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
- 8- السرية في تبادل المعلومات .
- 9- ضعف نظام التحفيز .
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- 12- عدم ملائمة نظام المكافآت .
- 13- عدم الثقة الإدارية .

6- إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في بيئة الأعمال العربية، ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة ، حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين ، ويقترح الباحث إطار من ثلاثة مراحل وهي : مرحلة إذابة التجمد ، ومرحلة التمكين ، ومرحلة إعادة التجمد . (هاني الطويل، 2007: 92)

– المرحلة الأولى : مرحلة إذابة التجمد وفيها يتم :

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين .
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة ، والأوامر والتعليمات ، والأفراد ، ومناخ العمل وبيئته ... وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين .
- دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه .

● - المرحلة الثانية : مرحلة التمكين

وتمثل المرحلة المركزية ، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحوّل مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية ، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما :

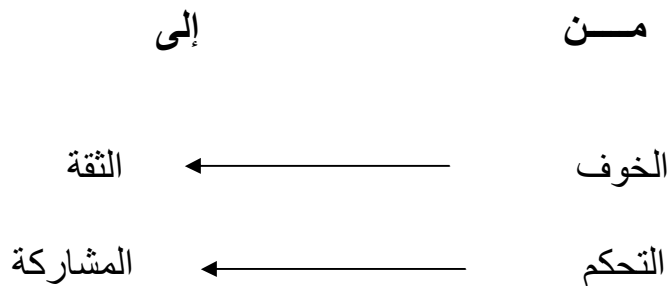
- الأول : تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه .

- الثاني : قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية ، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية .

- المرحلة الثالثة : مرحلة إعادة التجمد

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيّمته من خلال التجربة ، وتتطلب توجهاً إدارياً مؤيداً وبيئة داعمة وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين .

وعندها تحدث التغيرات والتحويلات التالية نتيجة التطبيق الفعال للتمكين :



| | | |
|---------------|---|-----------------|
| الفرد | ← | الفريق |
| الرئيس | ← | المدرّب |
| القمة | ← | التدرّج |
| المدير | ← | القائد |
| التدريب تكلفة | ← | التدريب استثمار |

خلاصة

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- ✓ أولاً: مجال الدراسة.
- ✓ ثانياً: المنهج المتبع للدراسة.
- ✓ ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
- ✓ رابعاً: عينة الدراسة.
- ✓ خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة

تمهيد :

تعتبر أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة هي تدعيم الخلفية النظرية، و الدراسة الميدانية هذه تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي، و التي يعتبرها الباحثون في العلوم الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الاجتماعي ذات أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث.

لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي و العلمي، حيث سنتعرف أولاً على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة مكان الدراسة الميدانية، ثم نتعرف على المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات ، بعد ذلك نتعرف على عينة الدراسة و كيفية اختيارها بعدها نعرض على أساليب المعالجة الإحصائية.

-أولاً: مجال الدراسة

1-المجال المكاني:

و يقصد به المجتمع الأصلي للبحث ، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة:

إن إنجاز مشروع كمؤسسة ENICAB يعتبر إنجازا ضخما له أهمية اقتصادية مميزة على المستوى الوطني هذه الأهمية نابعة من قدرة المؤسسة على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال تخصصها بتقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة ترقى إلى المستوى العالمي نتيجة للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة مما أتاح لها إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصولها على شهادة ISO و بهذا تعتبر مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني و فيما يلي التعريف بالمؤسسة.

1 – نشأة المؤسسة:

لإرساء قاعدة اقتصادية متينة و في إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال و بغرض خلق الصناعة الكهربائية و الإلكترونية و لتلبية احتياجات السوق الوطنية ، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية SONILEC بقرار 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/31 و بمقتضى مرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية و الإلكترونية SONILEC و تقسيمها إلى عدة مؤسسات هي:

-ENIEM المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية

-ENGP المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات

-EDIMEL المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي

-ENIE المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية

-ENICAB مؤسسة صناعة الكوابل

و بهذا أصبحت مؤسسة ENICAB ذات صبغة شرعية و قانونية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة تفرعت عنها ثلاث وحدات هي

1 - وحدة جسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الأسلاك الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض و المتوسط و طاقتها الإنتاجية تقدر ب 260000 طن سنويا.

2 - وحدة واد السمار بالحراش المختصة في صناعة الأسلاك و الخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية تقدر ب: 55000 طن سنويا .

3 - وحدة بسكرة : المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن سنويا.

هذه المؤسسة هي موضوع بحثنا لهذا سنتطرق لها بالتفصيل .

- انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقا للمخطط الخماسي 1984-80 بغطاء مالي يقدر ب 1520 مليون دج، و نتيجة لعدم كفاءة الإمكانيات المالية و التكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع

الضخم قامت مؤسسة SONILEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات أجنبية ووطنية .

المؤسسات الأجنبية : تمثل مساهمتها في إنجاز هذا المشروع بنسبة 40% هي :

• SKET شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات -تحويل التكنولوجيا - تكوين العمال .

• SOGELERES شركة فرنسية مكلفة بإعادة الهياكل القاعدية.

• VENGOTTE شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج

• INVEST-IMPORT شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.

المؤسسات الوطنية :تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع بنسبة 60% هي :

• GENISIDER مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية

• ENEL مهمتها إعداد و تركيب الأعمدة.

• BATIMENTAL و هي مؤسسة مختصة في أعمال البناء.

• ENIPSNIC مهمتها الطلاء و الدهن.

- ENMGP و هي مختصة في أعمال النجارة.
- ENITEC مهمتها التكيف و التهوية.
- في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ووفقا للمرسوم المؤرخ في 1998/01/01 انفصلت عن باقي الوحدات بقرار من الشركة العمومية Holding .

التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة صناعة الكوابل (EN.I.CABISKRA) مؤسسة اقتصادية أنشأت في 1998/01/01 بعد أن كانت تابعة أصلا للمؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية SONILEC، لتتبع منها في إطار إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني في 1983 بموجب المرسوم 20/83، و تعاد هيكلتها في 1993/11/04 و هي اليوم مؤسسة صناعة الكوابل لمنطقة بسكرة، وحدة مستقلة عن المؤسسة الأم بالعاصمة و قد تم خصصة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية EN.I.CAB على أثر قرار سياسي أدى إلى تحويل ملكية مؤسسة عمومية غلى مؤسسة خاصة جزئيا و ذلك بعد إعطاء رئيس الحكومة الضوء الأخضر لبيعها على الرغم من النجاح الذي حققه.

قدمت ثلاث عروض لشراء مؤسسة EN.I.CAB و هي :

- 1 - عرض فرنسي من مؤسسة نيكسونس.
 - 2 - عرض سعودي من مؤسسة جدة كابل.
 - 3 - عرض أمريكي من شركة متعددة الجنسيات جنرال كابل.
- و بعد عملية دراسة العروض تم اختيار عرض مؤسسة جنرال كابل ، تمت عملية تحويل الملكية بتاريخ 21 ماي 2008، إبرام العقد في ولاية بسكرة بين المؤسسة القابضة Quebleque (المؤسسة الأم) و الطرف الثاني هو مالك مؤسسة جنرال كابل حيث بيعت المؤسسة بنسبة 70% لـ général cable و بقيت 30% للدولة تقريبا ما يعادل قيمة الأراضي فقط و من أهم شروط العقد:

- زيادة رأسمال المؤسسة من 800 ملين دج إلى 1010 مليون دج .

- تم احتفاظ المؤسسة باسمها التجاري مع إضافة (général cable Filiale) في جميع وثائقها للاستفادة منه في تعاملها مع زبائنها.

و تتم عملية تسيير المؤسسة من طرف général cable Filiale باستعمال البريد الإلكتروني لمعرفة سير العمل ، و إعطاء الأوامر...الخ

بالإضافة إلى انتقال بعض المسؤولين إلى مقر رئيس المؤسسة الكائن بإسبانيا إذا اقتضى الأمر ذلك.

و تقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة ، تتربع على مساحة 42 هكتار موزعة على أراضي شاغرة تمثل 12 هكتار تشمل على ورشات الإنتاج ، مباني إدارية مخازن ...، أما الجزء الباقي و الذي يقدر بـ 30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات و مختلف المعدات و مساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع .

كما أن المؤسسة تمثل أهم مشغل لليد العاملة في ولاية بسكرة و هذا ما يفسر بمستوى النشاط و تعدد العمليات و الورشات الإنتاجية ، الشيء الذي يمنح المؤسسات دورا اجتماعيا هاما .

2-المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من جل عمال المؤسسة البالغ عددهم إلى غاية 2014/01/31: 918 عامل ينقسمون إلى: (أنظر الملحق رقم 07)

الإطارات: 109 عامل

أعوان التحكم: 184 عامل

أعوان تنفيذ: 625 عامل

3-المجال الزماني:

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين موزعتين كمايلي :

-المرحلة الأولى: امتدت من 2013/03/19 إلى 2014/02/23 حيث تم فيها التعرف على المؤسسة بعد التغييرات الحاصلة فيها و من ثم إعداد الإشكالية و الجانب النظري و من

خلالهما تم إعداد وصياغة الاستبيان الخاص بالعينة, وفقا للإشكالية التي طرحناها وفرضيات الدراسة.

-المرحلة الثانية : امتدت من 2014/05/04 إلى 2015/02/25, ومرت بمرحلتين هي الأخرى:

*من 2014/05/04 إلى 2014/08/31 تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث وجمعها بعد إجابتهم عليها.

* من 2014/09/07 إلى 2015/02/18 تم تفريغ الاستبيانات والمعطيات في جداول والتعليق عليها وتحليلها إحصائيا , و أخيرا الخروج بالنتائج النهائية للدراسة الميدانية .

-ثانيا: المنهج المتبع للدراسة

باعتبار أن المنهج حسب ما عرفه عبد الباسط عبد المعطي " هو مجموعة من الأسس و القواعد التي تحدد سير الباحث ابتداء من جمعه لبياناته و حتى تحقيق هدف بحثه.(عبد الباسط عبد المعطي، 1984: 33-34)

و المنهج كذلك هو بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات و الوقائع المدروسة. (عبد الغني عمار، 2007: 102)

فموضوع الدراسة و الهدف من الدراسة يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر ، ليتمكن من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية فتحدد المنهج المتبع من الخطوات الضرورية لتوضيح الطريقة المتبعة في هذه الدراسة للوصول إلى إجابة عن الأسئلة المطروحة.

ولأن هذه الدراسة في الدراسات استطلاعية و بالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس و التي أجمعت في مجملها على استخدام المنهج الوصفي باعتباره الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد ، أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و أثارها

و العلاقات التي تتصل بها و تغييرها و كشف الجوانب التي تحكمها. (بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني، 2004: 168)

و لا يقتصر المنهج الوصفي على وصف الظاهرة فقط و جمع البيانات و المعطيات عنها بل إلى تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها و التعبير عنها كما و كيفا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر الأخرى. (دوقات عبید وآخرون، 2001: 192)

وبهذا تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد في: "هل للتغير التنظيمي دور في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية؟ معتمدين في البحث على إجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان المطبقة على عينة من عمال المؤسسة الصناعية للكوابل - بسكرة معتمدين في ذلك على محاور رئيسية المتمثلين في التساؤلات الفرعية التي من خلالها قمنا بتأشير المتغير التابع و المستقل ألا و هما التمكين و التغيير التنظيمي و ترجمتهما ميدانيا في استبيان الدراسة وفقا لتحديد التعريفات الإجرائية للبحث و كذا من النتائج المستخلصة من تطبيق استبيان الدراسة بعد التحليل و المناقشة بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لعرض النتائج المتحصل عليها لتمكن فيما بعد من تفسيرها ، هذه النتائج تتسم بالتنازل الآني للظاهرة المدروسة ،ومن خلال هذه الآنية نستطيع أن نربط دراستنا بالدراسات المختلفة التي تتناول جزيئات من هذه الدراسة .

و باعتبار أن المنهج الوصفي مرن نسبيا - جعل من أداة جميع البيانات وسيلة رئيسية لكن من دون أن نلغي الملاحظة و المقابلة التي أجريت أثناء اجراءنا للدراسة الميدانية و الاستعانة بها في تحليل النتائج و كذا الاستعانة بالدراسات السابقة للوصول في النهاية إلى هدف الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

لقد اقتبس العديد من الباحثين في العلوم الإنسانية و الاجتماعية العديد من وسائل و أدوات البحث من العلوم الطبيعية و العلوم التكنولوجية و التقنية ، فأثبت الكثير منها جدارتها في هذه العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، و استخدامها يخضع لعدة اعتبارات منها : نوع البحث و هدفه و المواقف الاجتماعية التي تتطلب وسائل معينة .

و في دراستنا هذه اعتمدنا على الوسائل التالية:

1-الملاحظة:

ونعني بالملاحظة توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه.

كما هي أيضا توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عنها و أبراز خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهر. (عمار بخوش و محمد محمود الذبيان، 2001: 81)

و في دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، و بدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة و التحلي بالموضوعية. (رشيد زرواتي، 2002: 154)

حيث أننا قمنا بمراقبة العمال و ملاحظة ظروف كيفية أداءهم لأعمالهم داخل المصنع بعد عملية التغيير الحاصلة دون إشعارهم بذلك .

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الجماعات الإنسانية، كما أنها أكثر الوسائل شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

فلقد عرفها موريس أنجرس على أنها : تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة. (موريس أنجرس، 2006: 197)

و في دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة، حيث تحدثنا مع مدير الموارد البشرية و طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع بحثنا بغية معرفة ما إذ كانت المؤسسة قامت بعملية التغيير و أين كانت عملية التغيير و ما مدى تقبل العمال لهذه العملية. (أنظر الملحق رقم 02)

3-استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات مرتبطة بواقع معين، و تقدم استمارة الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل أفراد العينة المختارة

و تعرف استمارة الاستبيان على أنها: مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس و هي تحوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، 2004: 282)

1-3 بناء استمارة الاستبيان :

قمنا بصميم استمارة الاستبيان من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة و كذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الاستطلاعية بميدان الدراسة و خاصة بالاستفادة من المقابلة مع المسؤولين و معرفة ما إذا كانت المؤسسة حقيقة قامت بعملية التغير و بناءا على ذلك قسمنا الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء :

- الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية بما فيها السن، الجنس، المستوى التعليمي،...
- الجزء الثاني: خصص للمحور الأول و المتمثل في مساهمة التغير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية، و هو بدوره قسم إلى أبعاد كل بعد منها يقيس مجموعة من المؤشرات.
- أما الجزء الثالث: فقد خصص للمحور الثاني و المتمثل في أن التغير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية، و هو بدوره قسم مثل الجزء الثاني.

و بالاعتماد على مقياس لكرت الثلاثي الذي يعتمد على وضع علامة X مقابل كل سؤال يطرح، ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات فإن كان مجموع النقاط يفوق المعدل ، فإن اتجاه الرأي يكون قد وافق على الموضوع قيد الدراسة و إذا كان المجموع محل الدراسة و النقاش أقل من المعدل فإن اتجاه الرأي العام يكون قد رفض الموضوع و إن

كان المجموع يساوي المعدل فهذا يعني أن هناك نوع من التحفظ بشأن الموضوع. (عبد الناصر جندلي، 2005: 42)

وبهذا قسمت الاستمارة إلى عبارة كل عبارة تقابلها قائمة من الاختيارات تتمثل في :دائما ، أحيانا ، أبدا و أعطيت لكل عبارة من العبارات السابقة درجات ليتم معالجتها إحصائيا كما يلي :

دائما (3) درجات ، أحيانا (2) درجات، أبدا (1) درجة

- هذا ما يوضحه الجدول رقم (06) : كيفية تقسيم الاستمارة

| عدد العبارات | رقم العبارات | محاور استمارة الاستبيان | |
|--------------|----------------|--------------------------|---------------|
| 5 | 05-04-03-02-01 | تغيير الهيكل التنظيمي | المحور الأول |
| 4 | 09-08-07-06 | العمليات الإدارية | |
| 4 | 13-12-11-10 | التدريب داخل المؤسسة | |
| 3 | 16-15-14 | التكوين و فرص الترقية | |
| 3 | 19-18-17 | فرق العمل | المحور الثاني |
| 4 | 23-22-21-20 | إثراء العمل | |
| 3 | 26-25-24 | تفويض الصلاحيات | |
| 3 | 29-28-27 | المشاركة في اتخاذ القرار | |
| 3 | 32-31-30 | طرق الاتصال و الإعلام | |
| 32 | المجموع | | |

المصدر: من اعداد الباحثة

2-3 صدق استمارة الاستبيان:

ونقصد به أن نقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، أي أن أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم ذلك عادة بعرض الاستمارة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث. (فوزي غرابية وآخرون ، 2002: 71)

وهذا ما قمنا به بعد بنائها، حيث عرضناها على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى انتمائها لمحاور الدراسة، وتعديل الأخطاء الواردة فيها، لتخرج بصورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم 04)

ولقد تم التأكد من صدق المحكمين كميًا بحساب معامل كاندال والذي قدر بـ 0.9941 مما يعبر عن درجة صدق كبيرة للمحكمين. (أنظر الملحق رقم 05)

3-3 ثبات استمارة الاستبيان:

يقصد بها مدى التوافق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة. (فوزي غرابية وآخرون ، 2002: 82)

ولحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، ثم تطبيقها على عينة البحث، تم استخدام التجزئة النصفية ، حيث يتم استخدام الأداة على المبحوثين مرة واحدة فقط ومن ثم يتم قسمة الأداة إلى نصفين ، ليحسب معامل الارتباط بين النصفين ويكون مقياساً لمدى ثبات الأداة للحصول بعد ذلك على معامل ثبات الاختبار من خلال المعادلات الإحصائية المناسبة لذلك. (عبد الله عبد الرحمن، محمد علي البدوي ، 2002: 362)

ولقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والذي قدر بـ: $r=0.849$.

وبما أن عدد الاستمارات سيتقلص إلى النصف ، وهذا ما يؤدي إلى قلة الثبات مما يتطلب منا تعويض خسارة النصف الآخر ، وضمان درجة ثبات أكبر استخدام قانون سبيرمان_براون (حمزة محمد دودين ، 2010: 213) ، والمقدر بـ: 0.91

،والذي يدل على أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.(أنظر الملحق رقم06)

3-4 – تطبيق استمارة الاستبيان :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في مؤسسة الكوابل الكهربائية باعتبارها أحد أكبر المؤسسات التي قامت بعمليات التغيير على جميع مستوياتها الإدارية و التنفيذية و بذلك وزعت 92 استمارة على العينة المبحوثة واسترجعت جميعها بنسبة 100 % وبعد ذلك تم تفريغ البيانات و معالجتها إحصائياً بالحاسوب ،خاصة الاستعانة ببرنامج SPSS-V15 ومن ثم قمنا بتحليل البيانات و استخراج النتائج .

رابعاً: عينة الدراسة

تعتمد البحوث الاجتماعية على استعمال العينات بشكل أساسي و ذلك لكونها الطريقة الأكثر اقتصاداً في نفقات البحث مقارنة باعتماد المسح الاجتماعي الشامل . و العينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي. بالرجوع إلى الدراسة المقدمة فقد تعذر إجراء حصر شامل لكافة عمال المؤسسة، وهذا لضيق الوقت فاكتملنا بأخذ عينة من المجتمع الكلي.

أما عن نوع العينة ،فتعتبر العينة الطبقية هي الأنسب لدراستنا لأنها تراعي اختيار عينة مماثلة للمجتمع الأصلي ،ولها كافة الخصائص التي يشمل عليها هذا المجتمع ،أي أن تكون خصائص العينة متشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (السن ،الجنس،المستوى التعليمي ..) (رشيد زرواتي، 2002: 191)

* تقدير حجم العينة : على العموم لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، بل يمكن أن نذكر من ذلك اتجاهين :

*يعتمد على نظريات الاحتمالات و هذا يستلزم الإلمام بقدر واسع من المعلومات الإحصائية لتقدير أحسن لحجم العينة.

* حجم العينة يتراوح من 10% - 15% من المجتمع الكلي و قد اعتمدت الدراسة على هذا اتجاه حيث تم اعتماد 10% من المجتمع الكلي.

- ونظرا لأن المجتمع الكلي للدراسة مقسم إلى 3 أقسام متباينة في حجم العمال أين نجد :

- الإطارات: 109 عامل
- أعوان التحكم: 184 عامل
- أعوان التنفيذ: 625 عامل

1- حساب حجم العينة :

$$\frac{10 \times 918}{100} = \text{س} \quad \left\{ \begin{array}{l} 918 \text{ عامل} \leftarrow 100\% \\ \text{س} \leftarrow 10\% \end{array} \right.$$

إذن حجم العينة يساوي 92 عامل

2- حساب حجم العينة في كل طبقة :

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم ل}}{\text{حجم المجتمع}} = \text{حجم العينة في طبقة معينة}$$

حجم عينة الإطارات :

$$\begin{array}{l} 11 = \frac{10 \times 109}{100} \quad \left\{ \begin{array}{l} 109 \text{ طار} \leftarrow 100\% \\ \text{س} \leftarrow 10\% \\ \text{حجم عينة أعوان التحكم:} \end{array} \right. \\ \\ 18 = \frac{10 \times 184}{100} \quad \left\{ \begin{array}{l} 184 \text{ عون تحكم} \leftarrow 100\% \\ \text{س} \leftarrow 10\% \end{array} \right. \end{array}$$

حجم أعوان التنفيذ:

$$63 = \frac{10 \times 625}{100}$$

625 عون تنفيذ ← 100 %
س ← 10 %

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الوصفية، والتي جاءت كما يلي:

- * معامل الارتباط برسون لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل كاندال لقياس صدق المحكمين.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم .
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات.
- (كا2) لاختبار الفرضيات الدالة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 6.
- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابة عينة البحث.

ولقد تم الاعتماد على برامج الإعلام الآلي (SPSS.V15) لتفريغ بيانات الاستمارة في جداول إحصائية.

خلاصة

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة عرضاً تفصيلياً انطلاقاً من التعرف على مجالاتها الثلاثة –مكاني-زمني-بشري-، ثم المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات ، عينة الدراسة و أساليب معالجة البيانات إحصائياً، وفي الفصل الموالي سوف يتم تحليل و مناقشة النتائج المحصل عليها.

الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

تمهيد

- ✓ أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
- ✓ ثانياً: اختبار الفرضيات.
- ✓ ثالثاً: نتائج الدراسة.

تمهيد:

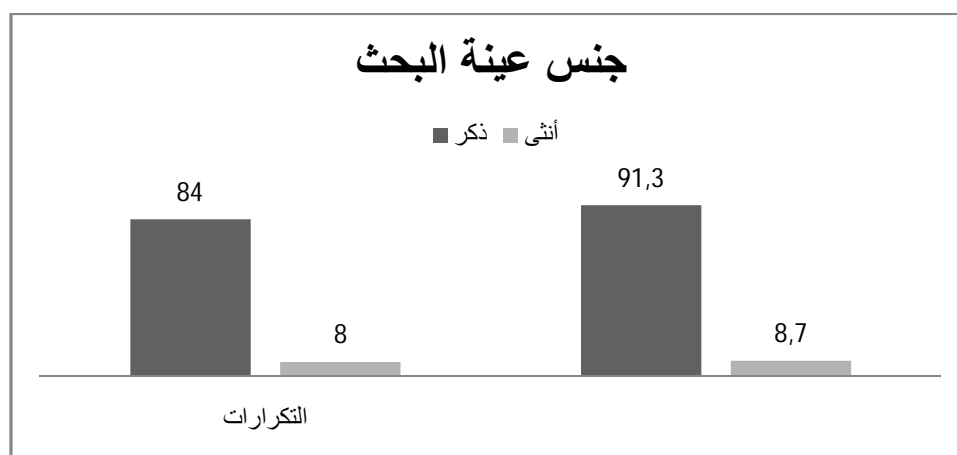
بعد تطبيق استمارة الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات، تأتي عملية تصنيف هذه البيانات و تحليلها و مناقشة نتائجها، و هو ما سوف نتناوله في هذا الفصل من خلال حساب النسب المؤوية لإجابات أفراد العينة و حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة χ^2 ثم مناقشة هذه النتائج و الخروج بنتائج جزئية و نتيجة عامة.

-أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- خصائص العينة:

-الجدول رقم 07: يوضح جنس عينة البحث

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| ذكر | 84 | 91,30 |
| أنثى | 08 | 8,70 |
| المجموع | 92 | 100 |



الشكل (3): جنس عينة البحث

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الذكور بلغت 91,30% من عينة البحث، في حين مثلت نسبة الإناث 8,70% .

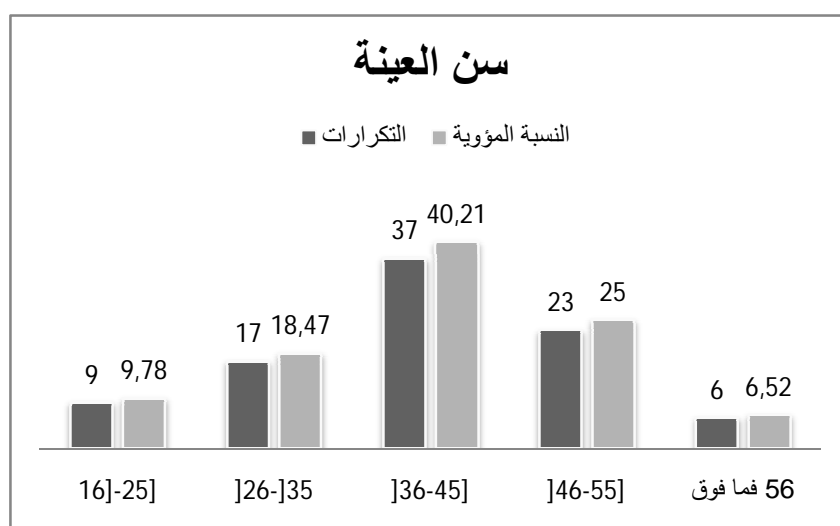
و هذا ما يفسر هيمنة العمال الذكور الذي يفوق عددهم عدد العاملات الإناث بالمؤسسة، و الراجع إلى طبيعة العمل حيث أنه يتطلب قوة عضلية، كما أنه يعتمد على نمط العمل التناوبي و هو ما لا يتناسب مع قدرات الإناث والتي نجد عملهن يقتصر فقط في العمل الإداري.

أو بالأحرى كذلك إلى طبيعة المجتمع الجزائري ذو الطابع الاستاتيكي الممتد البتريكي ذو السلطة الذكورية التي تراعي خصوصية التركيبة الاجتماعية، إضافة إلى طبيعة المجتمع

التي تمارس نوع من القهر الاجتماعي بتعبير -دوركاي- عن عمل المرأة بشكل خاص و خاصة العمل الليلي، إلا أن التغيير و التحول التدريجي الذي شهده المجتمع الجزائري و البسكري بشكل خاص أعطى هامشا من حرية العمل بالنسبة للمرأة في بعض المجالات -الإدارة مثلا-

-الجدول رقم 08: يوضح سن العينة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| [25-16] | 9 | 9,78 |
| [35-26] | 17 | 18,47 |
| [45-36] | 37 | 40,21 |
| [55-46] | 23 | 25 |
| 56 فما فوق | 6 | 6,52 |
| المجموع | 92 | 100 |

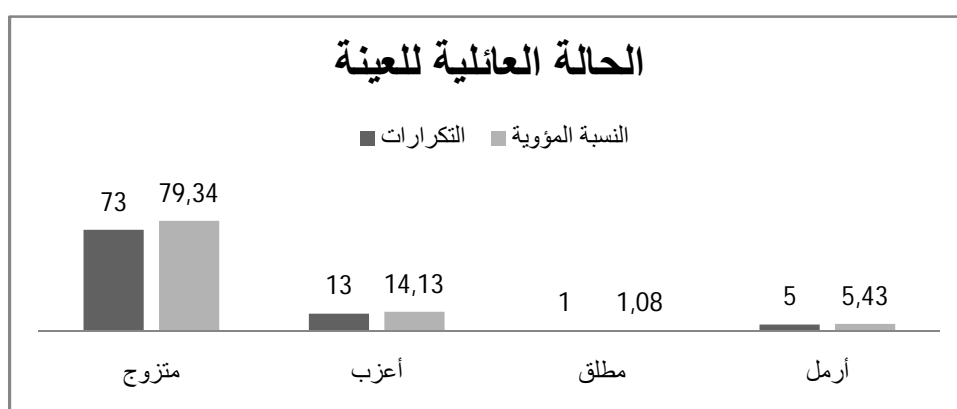


الشكل (4): سن عينة البحث

يوضح لنا الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [36-45] سنة بلغت 40,21 % وهي أكبر نسبة و هذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، و الذي تتوفر فيه الخبرة و المهارة و الأقدمية، كما الأكبر من 56 سنة و التي بلغت 6,52 % هي الفئة الأقل، و هذا راجع إلى أنها الفئة التي بلغت سن التقاعد، و هذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي الذي تشهده المؤسسة مما يجعل العامل يبقى فيها إلى سن متقدمة، كما يفسر اهتمام المؤسسة بالإبقاء على العاملين الذين يتراوح سنهم بين 36 و 45 سنة، و هو السن الذي يتميز فيه الإنسان بالنضج الفكري و الخبرة المهنية الكافية نتيجة ممارسته لعمله لفترة معتبرة ، كما أن هذه الفترة عادة ما يشهد الإنسان استقرارا اجتماعيا، و هذا لا محال يعود بالنفع على المؤسسة.

-الجدول رقم 09 : يوضح الحالة العائلية للعينة

| الفئة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| متزوج | 73 | 79,34 |
| أعزب | 13 | 14,13 |
| مطلق | 1 | 1,08 |
| أرمل | 5 | 5,43 |
| المجموع | 92 | 100 |



الشكل (5): الحالة العائلية لعينة البحث

يتضح لنا من خلال هذا الجدول المتعلق بالحالة العائلية لعينة البحث، أن نسبة المتزوجين قدرت بـ 79,34 %، فئة العزاب بـ 14,13 % في حين نسبة المطلقين 1,08 % ، أما نسبة الأرامل فكانت 5,43 % .

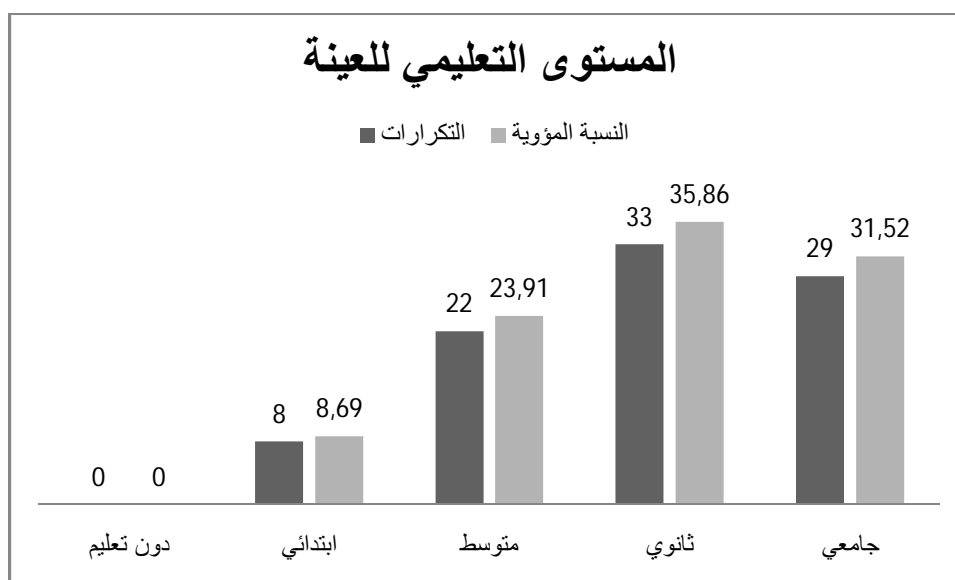
و بهذا فان فئة المتزوجين هي الطاغية و هذا نظرا لأن عامل الزواج و تشكيل الأسرة بصفة عامة يعمل على استقرار العامل من الناحية الاجتماعية و النفسية و هذا ما ينعكس ايجابيا على استقراره في العمل مما يزيد من فعاليته خاصة بعد عملية التغيير، و كذا الحالة العائلية -متزوج تحتم على الإنسان طلب العمل من أجل توفير القوت لعائلته و أولاده.

أما الفئة الضعيفة (نسبة المطلقين 1,08 %) فهي ضعيفة جدا و هذا راجع إلى كون المجتمع الذي تتموقع فيه المؤسسة محافظ فجل عمالها تقريبا من مدينة بسكرة و دوائرها فهم يسعون جاهدين على التمسك بالجو الأسري و تكبير العائلة و كذا إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم بكل السبل بعيدا عن تفكيك الأسرة و لذا نجد الإنسان عندما يتزوج نجد همه الوحيد هو الاستقرار بتوفير العمل و بيت تستقر به أسرته لهذا نجد النسبة الكبيرة هي فئة المتزوجين، كذلك عندما تكلمنا مع أحد المسؤولين في المؤسسة قال: عندما قمنا بعمليات التوظيف أولينا الأهمية للأشخاص المتزوجين لديهم مسؤوليات كبيرة، من ضمنها يستطيعون تحمل مسؤولية العمل و تحقيق هدفه - ضمان الأجر الدائم- الاستفادة من المنح و العلاوات - الاستفادة من مردودية المؤسسة- و هكذا ضمن هدف المؤسسة العام.

-الجدول رقم10: يوضح المستوى التعليمي للعينة

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 0 | 0 | دون تعليم |
| 8,69 | 8 | ابتدائي |
| 23,91 | 22 | متوسط |
| 35,86 | 33 | ثانوي |
| 31,52 | 29 | جامعي |

| | | |
|---------|----|-----|
| المجموع | 92 | 100 |
|---------|----|-----|



الشكل (6): المستوى التعليمي لعينة البحث

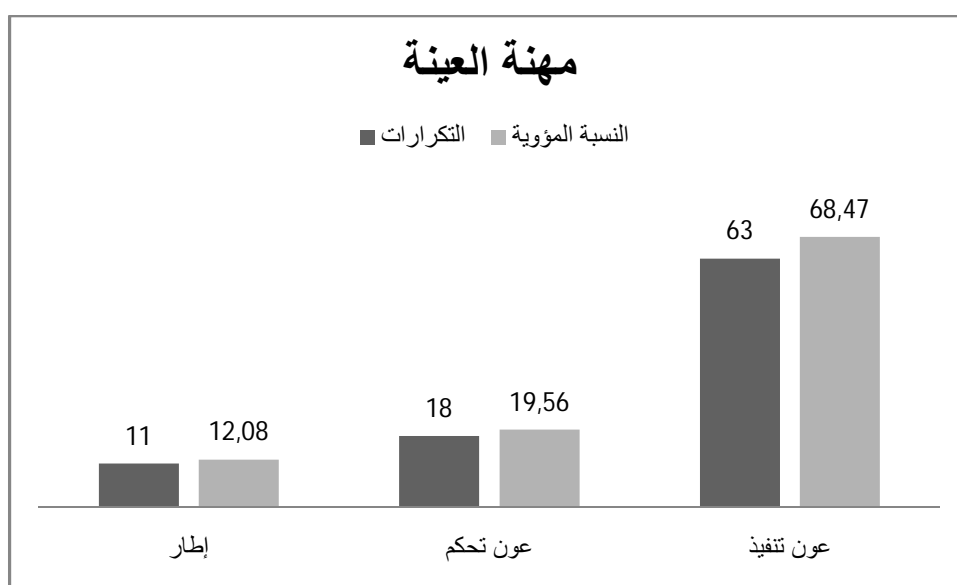
من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هي الفئة ذات المستوى الثانوي 35,86 % ثم تليها نسبة 31,52 % التي تمثل فئة مستوى التعليم الجامعي ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 23,91 % و تليها فئة المستوى الابتدائي بـ 8,69 % أما فئة دون تعليم فكانت 0 % .

باعتبار أن الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها و تخطيط و تنظيم و توجيه و قيادة و تنسيق و تنمية جهود و مهارات العمال من أجل تنفيذ الهدف المرجو. و باعتبار كذلك أن هذه المؤسسة ميدان البحث هي مؤسسة صناعية، في بداية افتتاحها كانت عبارة عن مؤسسة مفتاحية بتجهيز من الدولة الألمانية و كذا عند الإقدام على وضع و تركيب الآلات و تسييرها أحضرت معها خبراء في التخصص من ألمانيا -حسب العقد المبرم- لكي يعلمون و يدربون العمال الجزائريين على طريقة عمل الآلات و صيانتها، و كذا قامت المؤسسة بإرسال بعثة من العمال الجزائريين الذين تم اختيارهم من المؤسسة الصناعية-محل الدراسة-لتدريبهم في ألمانيا.

هذا استوجب عليها إعطاء الأولوية عند الاختيار و التعيين، تعيين العمال الذين لديهم تأهيل جيد من ثانوي و جامعي، لكي يتلقون التدريبات و التقنيات بكل سهولة و مهارة في أقرب وقت ممكن لتحقيق نجاحها، و ذلك حسب رأي تايلور للتخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة و المؤسسات القائمة على التجربة و الخطأ و إحلال الأساليب العلمية محلها و كذا استخدام الطرق العلمية و الأسس المحددة في اختيار القوى العاملة التي لديها استعداد للعمل و التدريب وفقا للتقسيم العادل (صلاح الدين عبد الباقي، 2002: 16)، لكن دون إهمال الفئة الأقل مستوى و لعل ذلك نجد له تفسيراً في كون المؤسسة صناعية و غالبية عمالها في أقسام الإنتاج و التوزيع، و هي الأقسام التي لا تتطلب مؤهلاً علمياً كبيراً.

-الجدول رقم 11: يوضح مهنة العينة

| المهنة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|----------------|
| إطار | 11 | 12,08 |
| عون تحكم | 18 | 19,56 |
| عون تنفيذ | 63 | 68,47 |
| المجموع | 92 | 100 |



الشكل (7): مهنة عينة البحث

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هم أعوان التنفيذ بنسبة 68,47% و هذا راجع لكون المؤسسة ذات طابع إنتاجي، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 19,56% وهذا لاقتصار عملهم على المراقبة و الإشراف ثم فئة الإطارات بنسبة 12,08% وهذا لاقتصار عملهم على العمل الإداري .

و كل هذه الأعمال مرتبطة من جهة بالمستوى التعليمي (سبق ذكره) و متطلبات التي يقتضيها التخصص في هذه الأعمال من جهة أخرى، و كذلك الأمر طبيعي ففي أي مؤسسة صناعية يكون أعوان التنفيذ في المستويات الدنيا هم الشريحة الأكبر، و كلما اتجهنا تصاعديا في المستويات الإدارية يقل عدد الأفراد.

2- عرض و تحليل بيانات محاور الاستثمار:

-المحور الأول: يتعلق بمساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء

العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية

الجدول رقم 12: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي

| رقم العبارة | العبارات | درجة تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|--|--|-------------|-----------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | دائما 3 | أحيانا 2 | أبدا 1 | | | | |
| 01 | تغيير الهيكل التنظيمي يسر سير العمل | 69 | 16 | 7 | 92 | 2.6739 | 0.61380 | 2 |
| | | 75 | 17.39 | 7.60 | 100 | | | |
| 02 | تغيير المصالح ساعد على أداء العمل | 77 | 12 | 3 | 92 | 2.8043 | 0.47438 | 1 |
| | | 83.69 | 13.39 | 3.26 | 100 | | | |
| 03 | دمج المصالح أثر على منصب عملكم | 5 | 6 | 81 | 92 | 1.1739 | 0.50511 | 4 |
| | | 5.43 | 6.52 | 88.04 | 100 | | | |
| 04 | علاقة العمل محدودة المدة تؤثر على مردودكم | 4 | 32 | 56 | 92 | 1.4348 | 0.57996 | 3 |
| | | 4.34 | 34.78 | 60.86 | 100 | | | |
| 05 | تغيير منصب عملكم يتناسب مع مؤهلاتكم | 7 | 67 | 18 | 92 | 1.8804 | 0.51017 | 2 |
| | | 7.60 | 72.82 | 19.56 | 100 | | | |

| | | |
|---|---------|--------|
| الدرجة الكلية لتحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل | 1.99346 | 0.5366 |
|---|---------|--------|

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم 01: تغيير الهيكل التنظيمي ييسر سير العمل

أجابت نسبة 83,69 % بدائماً أن التغيير في الهيكل التنظيمي ييسر سير العمل في المؤسسة لتليها نسبة 13,39 % أجابت أحياناً لتأتي نسبة 3,26 % من الإجابات بأنه أبداً لم ييسر التغيير في الهيكل التنظيمي سير العمل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2,80 المقدر ب0,47438 والذي عبر عن تشتت منخفض لإجابات المبحوثين.

و هذا ما يدل أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي ساعدت على توضيح الإدارات و الأقسام داخل المؤسسة، توضيح مستويات المؤسسة و اختصاصاتها، إبراز مبدأ التخصص و تقسيم العمل و كذا توضيح خطوط السلطة و توضيح العلاقات الرسمية و وضوح نطاق الإشراف و خطوط الاتصال و ترتيب الوظائف و التنسيق بينها، و هذا ما يساعد بالدرجة الأولى على تحديد المسؤوليات و تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات بأكثر دقة ، و هذا ما أدى إلى السير الحسن و الأفضل للمهام الموكلة لكل عامل. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005: 165)

و هذا حسب ما صرح به أحد المسؤولين و كذلك من خلال المقارنة بين الهيكل التنظيمي القديم و الهيكل التنظيمي الجديد ، فلاحظنا أن الهيكل التنظيمي الجديد أكثر وضوحاً من الهيكل التنظيمي القديم و عليه ينعكس إيجاباً على سير العمل.(أنظر الملحق رقم 02 و 03)

-العبارة رقم 05: تغيير منصب عملكم يتناسب مع مؤهلاتكم.

أجابت نسبة 72,82 % من العينة المبحوثة أحياناً أن تغيير منصب العمل يتناسب مع مؤهلاتهم ، لتليها نسبة 19,56 % من الإجابات بأنه أبداً لا يتناسب تغيير منصب العمل مع

مؤهلاتهم ، ثم لتأتي نسبة 7,60 % أجابت أن دائما تغيير منصب العمل يتناسب مع مؤهلاتهم.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 1,8804 المعبر عن الاتجاه السالب ، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المقدّر ب 0,51017 و الذي يعبر عن تشتت منخفض نسبيا لإجابات المبحوثين.

و هذا ما يدل أن نسبة 77,82 % التي أجابت بأحيانا راجعة إلى أن أكبر نسبة للعمال هم عمال التنفيذ ، فمهامهم لا ترتبط بضرورة وجود تخصص معين فاهتمامهم الشاغل هو الحصول على منصب عمل يتفانون في انجازه من أجل كسب الرزق و اكتساب خبرة كذلك.

ولكن هذا لا يمنع من وجود ضرورة للتكوين و التخصص خاصة في الوظائف الإدارية و أيضا التنفيذية التي هي بحاجة إلى ذلك.

-العبارة رقم04: علاقة العمل محدودة المدة تؤثر على مردودكم.

أجابت نسبة 60,86 % من العينة المبحوثة أبدا لا تؤثر علاقة العمل محدودة المدة على مردودهم (العمال) ، لتليها نسبة 34,78 % من الإجابات بأنه أحيانا تؤثر علاقة العمل محدودة المدة على مردودهم في حين نسبة 4,34 % أجابوا أن دائما تؤثر علاقة العمل محدودة المدة على مردودهم.

فجاءت هذه العبارة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1,4348 المعبر عن الاتجاه السالب ، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المقدّر ب 0,57996

و هذا ما يدل أن نسبة 60,86 % التي أجابت أبدا راجعة إلى أن العامل لا يهتم بطبيعة علاقة العمل ، بل بما سيعود عليه العمل من رضا مادي و كذا معنوي و بالتالي الزيادة في مردوده خاصة و أن المؤسسة لا تميز بين العامل الدائم أو المؤقت، فنجد كلى العاملين

يحضون بنفس الامتيازات و نفس الحقوق و الواجبات ، و هذا ما ينعكس على العمال المؤقتين بالإيجاب ، فنجدهم يقومون بنفس المهام التي يؤديها العمال الدائمين بكل جدية و انضباط و تفاني مما يزيد من مردودهم.

و هذا ما لاحظناه خلال إجرائنا للدراسة الميدانية من تلاحم و تعاون بين العمال الدائمين و غير الدائمين، مما خلق صعوبة في التمييز و التعرف على أي منهما الدائم و غير الدائم، إلا بعد طرح السؤال على العمال عن طبيعة علاقة عملهم.

-العبارة رقم03: دمج المصالح أثر على منصب عملكم

أجابت نسبة 88,04% من العينة المبحوثة بأبدا لم تؤثر عملية دمج المصالح على منصب العمل لتليها إجابة المبحوثين بأحيانا و دائما و المقدرة نسبتهما على التوالي ب6,52% و 5,43% على العبارة.

لقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي سالب الاتجاه البالغ 1,1739 لإجابات المبحوثين و بانحراف معياري عن تشتت منخفض للإجابات بلغ 0,50511.

و هذا ما يدل بأن دمج المصالح لا يؤثر على منصب العمل بل على العكس فهو يسهل عملية الاتصال و يساهم في سلاسة انتقال المعلومة، و يزيد من توصيف الوظائف و يحدد المهام و المسؤوليات ، و عليه نجد عملية دمج المصالح تحدد نطاق الإشراف و تزيد من فعالية و سهولة الرقابة ، و التخلص من بعض المصالح ذات أهمية قليلة أو المعيقة في تأدية الأعمال ، و بذلك فعلمية التغيير هته (دمج المصالح) تساعد على التنسيق و التوحيد و التكامل داخل المصلحة أو الوحدة الواحدة مما تساهم كذلك في سهولة التحكم في الأعمال و ارتفاع مستوى النشاط.

الجدول رقم13: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في العمليات الإدارية

| رقم | العبارات | درجة تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير | Σ | المتوسط | الانحراف | الرتبة |
|-----|----------|--|----------|---------|----------|--------|
|-----|----------|--|----------|---------|----------|--------|

| العبارة | | دائما 3 | أحيانا 2 | أبدا 1 | الحسابي | المعياري | |
|---|---|------------|-------------|-----------|---------|----------|---|
| 06 | تفرض عليكم المؤسسة استعمال وسائل الاتصال الحديثة) الأنترنت و (الأنترنت) | 45 | 44 | 3 | 2.4565 | 0.56282 | 3 |
| | | 48.92 | 47.82 | 3.26 | 100 | | |
| 07 | عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عملكم | 43 | 46 | 3 | 2.4239 | 0.55931 | 4 |
| | | 46.74 | 50 | 3.26 | 100 | | |
| 08 | مسؤولك المباشر يترك لك هامش من الحرية لأداء عملك | 48 | 42 | 2 | 2.5 | 0.54470 | 2 |
| | | 52.18 | 45.65 | 2.17 | 100 | | |
| 09 | تريد الرقابة على الأعمال المنجزة من جدية العمل | 50 | 39 | 3 | 2.5109 | 0.56441 | 1 |
| | | 54.34 | 42.4 | 3.26 | 100 | | |
| الدرجة الكلية لتحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل | | | | | | | |
| | | | | | 2.47282 | 0.559155 | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم 09:تزيد الرقابة على الأعمال المنجزة من جدية العمل.

أجابت نسبة 45,34% من العينة المبحوثة بدائماً أن الرقابة على الأعمال المنجزة تزيد من جدية العمل، لتليها نسبة 42,4% بأن هذه الرقابة أحياناً تزيد من الجدية و باقي المبحوثين أجابوا بأنها لا تزيد من جدية العمل بنسبة قدرت بـ 3,26% .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2,5109 ، مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة ، و هذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0,56441 .

و هذا ما يدل أن طبيعة المؤسسة صناعية فهي تحتاج إلى أيدي عاملة كثيرة و نظراً لكبر حجمها و طبيعة نشاطها يستلزم وجود رقابة على كل الأعمال المنجزة خاصة على كيفية أدائها ، و هذا ما ركزت عليه عملية التغيير خاصة بعد دخول هذه المؤسسة في شراكة مع general cable بنسبة 70% ، فالمالك لهذه المؤسسة همه الشاغل هو كسب الربح في أسرع وقت مما يستوجب وجود رقابة على أداء العمال لتزيد من جدية العمل. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005: 165)

-العبارة رقم 08:مسؤولك المباشر يترك لك هامش من الحرية لأداء الأعمال

أجابت نسبة 52,18% من العينة المبحوثة بدائماً أن المسؤول المباشر يترك للعامل هامش من الحرية لأداء الأعمال و بنسبة أقل أجابت عينة البحث بأحياناً قدرت بـ 45,65% في حين أجابت نسبة 2,17% أجابت أبداً لا يترك المسؤول المباشر هامش من الحرية لهم لأداء الأعمال.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موجب الاتجاه قدر بـ 2,5 ، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المنخفض المقدّر بـ 0,54470 المعبر عن تشتت منخفض و تركز عال لإجابات العمال.

و هذا ما يدل على أن التغيير الحاصل في المؤسسة حدد نطاق الإشراف و أعطى هامش من الحرية في تفويض السلطة والذي من خلاله تتولد علاقة حسن بين المشرف و العامل و بذلك يتخلص العامل من كل القيود التي تعيق أداء أعماله و يتحقق بذلك الإبداع و الابتكار جراء إحساسه بالرضا داخل المؤسسة و الذي يترجمه في زيادة نشاطه و تأدية كل مهامه في الوقت اللازم و كذا مساعدة غيره من العمال أثناء الوقت الذي وفره، و هذا بدوره يؤدي بالعامل إلى تحقيق هدفه سواء من احتكاكه الجيد بالمشرف أو من خلال تحقيقه ضمن هدف المنظمة.

-العبارة رقم 06:تفرض عليكم المؤسسة استعمال وسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت والانترانت).

أجابت نسبة 48,92 % من العينة المبحوثة بدائماً أن المؤسسة في هذه الفترة تفرض عليهم استعمال و وسائل الاتصال الحديثة و لتتقارب مع إجابات العينة بأحيانا و المقدرة نسبتهم بـ 47,82 % ، أما الإجابة بأبدا لا تفرض المؤسسة عليهم استعمال وسائل الاتصال الحديثة فكانت النسبة الأضعف حيث قدرة بـ 3,26 %.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه قدر بـ 2,4565 ، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المنخفض و تركز عال لإجابات العمال الذي قدر بـ 0.56282.

و هذا ما يدل على أن التغيير الحاصل في المؤسسة قد مس بصفة كبيرة وسائل الاتصال و عملياته، إذ تم إدخال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت في كافة المصالح للتواصل مع

الشركة الأم و كافة فروعها عبر العالم , مما يسرع عملية اتخاذ القرارات و تفويض السلطة و المهام و كذا إدخال برنامج متطور و المتمثل في الأنترنت عبر كافة المصالح داخل المؤسسة و ذلك للإطلاع على كل ما هو جديد و كذا التنسيق بين الأعمال المنجزة و التسريع في انجاز كافة العمليات الإدارية و ضمان التنفيذ الصحيح لكل الأعمال بحيث يتحقق التوازن بين الأداء المخطط و الأداء المنفذ. و كذا التعرف على الصورة الحقيقية لعلاقة المؤسسة بجميع الأطراف التي تتعامل معها و إعلام العمال لبعضهم البعض بشكل مستمر بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة نتيجة للعوامل الخارجية.

-العبارة رقم 07: عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عملكم

أجابت نسبة 50% من العينة المبحوثة بأحيانا أن عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عملهم لتتقارب مع إجابات العينة بأحيان و المقدرة نسبتهم بـ 46,74% أما الإجابة بأبدا فكانت النسبة الأضعف حيث قدرت بـ 3,26% أجابت دائما أن عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عملهم.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عبر عن الاتجاه الايجابي لإجابات المبحوثين إزاءها قدر بـ 2,4239 و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المنخفض المقدر بـ 0,55931 المعبر عن تشتت متوسط للإجابات.

و هذا ما يدل على أن العامل يرى أن الاتصال في هذه المرحلة أحيانا يعيق عمله و ليس دائما و ذلك لأنه واع بأن في هذه المرحلة يجب أن يعرف حدود عمله و فيما تكمن واجباته و كيف سيتم القيام بكل أعماله ، و كذا عملية التغيير حتمت عليه التخلص من الأداء القديم و إعادة بناء أداء أحسن مما كان عليه و بنمط جيد و هذا في نظره لا يتم إلا من خلال بعض الاتصالات التي يتلقاها من مسؤوله ، فهنا يعتبرها توجيهية بدلا من أنها معيقة (أحمد ماهر، 2000: 466) ، و على غرار نسبة بعض العمال التي تعتبر أن الاتصال على شكل أوامر تعيق عملهم فهذا راجع إلى شخصية العامل و كذا مستواه العلمي خاصة

إذا كان العامل ذو مستوى جامعي و يتلقى اتصال على شكل أوامر من مسؤول أقل منه مستوى، فهنا يحس العامل بأن هذا الاتصال معيق لعمله خاصة إذا كان يعمل وفق طريقة خاصة به، و لكن بما أن نسبة عمال التنفيذ هي الغالبة في المؤسسة و طبيعة مهامهم تنفيذية نجد أن العمال يحبذون أحيانا الأوامر لكي يعرفون المهام الموكلة لهم لتنفيذها بكل كفاءة و التخلص من المسؤولية.

الجدول رقم 14: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية التدريب داخل المؤسسة

| رقم العبارة | العبارات | درجة تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|---|--|-------------|-----------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | دائما 3 | أحيانا 2 | أبدا 1 | | | | |
| 10 | تقدم المؤسسة البرامج التدريبية | 32 | 46 | 14 | 92 | 2.1957 | 0.68322 | 4 |
| | | 34.8 | 50 | 15.2 | 100 | | | |
| 11 | يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية | 45 | 32 | 15 | 92 | 2.3261 | 0.74286 | 2 |
| | | 48.9 | 34.8 | 16.3 | 100 | | | |
| 12 | تزيد البرامج التدريبية من إتقان العمل | 40 | 36 | 16 | 92 | 2.2609 | 0.73931 | 3 |
| | | 43.47 | 39.13 | 17.4 | 100 | | | |
| 13 | تشجع المؤسسة و تدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء | 43 | 36 | 13 | 92 | 2.3262 | 0.71266 | 1 |
| | | 46.74 | 39.13 | 14.13 | 100 | | | |
| | الدرجة الكلية لتحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل | | | | | | | |
| | | | | | | 2.2772 | 0.71951 | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم (13): تشجع المؤسسة و تدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

أجابت نسبة 46.74% بـ دائماً تشجع المؤسسة و تدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء لتليها نسبة 39.13% انه أحيانا ما تقوم بذلك، ونسبة أبدا المقدرة بـ 14.13% فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ايجابي الاتجاه بلغ قيمة 2.3262 وبتشتت كبير بلغ قيمة 0.71266.

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن التشجيع و الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، و إنما بات أمراً ضرورياً و ملحاً، و لا غنى لها عنهم إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، و عليها أن تدعم الأفكار و تجعل الإبداع لتحسين الأداء أسلوب عملها و ممارساتها اليومية، و هذا ما أكدته دراسة صالح بن سليمان الفائز تحت عنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته

حيث يمكن تحقيق ذلك بتوافر جملة من الأساسيات أهمها: (صالح بن سليمان الفائز، 2008: 99)-ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و ذوي علاقة بالمفاهيم، و يقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية و لديهم رغبة الاستطلاع، و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الأفراد و تشجيع و تدعيم أفكارهم من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و الملتقيات...

-ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأطر و الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن الأساليب و طرق و بدائل جديدة غير عادية.

-ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و التعود على التفكير الناقد و المطلق و الشامل، و تقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر و فيما هو غير مألوف.

-ضرورة تنمية المهارات الفكرية في صنع المشكلات، و العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها و نعمل على حلها، و هذا ما سيقود المؤسسة إلى تجارب ريادية.

و يمكن تنمية المهارات الفكرية في صنع المشكلات من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات الإدارية أو الأساليب، و بهذا تبلغ المؤسسة هدف برنامجها التغيير في إطار تبنيها سياسة التمكين المتبلورة في تشجيعها و تدعيمها للأفكار المتعلقة بتحسين الأداء و هذه تعتبر آلية من آليات التمكين.

-العبارة رقم 11: يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية.

أجابت نسبة 48,9 % من العينة المبحوثة بدائما يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية، لتليها نسبة 34,8 % القائلة بأنه أحيانا يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية ، لتليها كذلك بنسبة ضئيلة قدرت ب 16,3 % القائلة بأبدا لا يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موجب قدر ب 2,3261 ، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المقدر ب 0,74286 و الذي عبر عن تشتت كبير.

و بهذا أن عدد كبير من العمال و الذي قدر ب 48,9 % القائلين بأنه دائما يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية يدل على أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية لكل العمال و بصفة دائمة و بحسب متطلبات الوظيفة، أي إذا اقتضت الضرورة على أن يستفيد كل العمال من البرامج التدريبية فالمؤسسة بذلك تقوم بتقديمها، و هذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية، فعند دخول المؤسسة في شراكة قامت بإعداد برنامج تدريبي خاص لجميع العمال للتدريب على برنامج الأنترانت و الإنترنت الداخلي و الخارجي و كذا لكي يطلعوا على عمليات التغيير المبرمجة من قبل المؤسسة ، و ذلك بالاستعانة بخبراء أجنب.

لكن بعد هذه العملية استفاد بعض العمال كذلك من برامج تدريبية أخرى بحسب حاجة عملهم لذلك.

أما النسبة القائلة بأبدا فنجد أن عملها لا يتطلب التدريب أو ترى أن برنامج التدريب يجب أن يستفيد منه كل العمال دون الخصوص و هذا ما يتنافى مع القانون المعمول به داخل المؤسسة فهو ينص على أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية و دورات تكوينية لجميع العمال، لكن بحسب متطلبات الوظيفة، و بذلك يزيد مستوى تكوين العامل و تزداد خبرته العملية و بهذا يزداد مستوى أدائه.

-العبارة رقم 12: تزيد البرامج التدريبية من إتقان العمل

أجابت نسبة 43,47 % من العينة المبحوثة بدائما أن البرامج التدريبية تزيد من إتقان العمل في حين لتليها نسبة أخرى قدرت بـ 39,13 % بأحيانا تساعد على ذلك ثم نسبة 17,4 % القائلة بأن البرامج التدريبية لا تزيد من إتقان العمل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه 2,2609 بانحراف معياري عبر عن تشتت كبير للإجابات بلغ 0,73931.

و هذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تساعدهم على أداء أعمالهم فهي بذلك تجعلهم يتخلصون من الأداء غير المرغوب فيه و يحل محله الأداء المحبذ حسب ما تمليه عليهم البرامج التدريبية أو تجعلهم يحسنون العمل من خلال تطوير مهاراتهم. فبذلك نجد أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية بحسب التخصص و تقسيم العمل و كذا بحسب نمط العمل المعمول به داخل المؤسسة ، و بذلك ينجز العامل المهام الموكلة له بكل إتقان و كفاءة، و كذا نجده يتفادى الأخطاء الواردة بعد برنامج التدريب، و هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة الباحثة سعدات يوسف اليونسي بعنوان اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية. (سعدات يوسف اليونسي، 2010: 232)

أما النسبة الضئيلة أبدا أن البرامج التدريبية لا تزيد من إتقان العمل فنجدها إما تكوينها قبل دخول المؤسسة عال فهي ليست بحاجة إلى تدريب أو أن البرامج التدريبية لم تضيف لها أي جديد في العمل ،أو عدم استفادتها من البرامج التدريبية هي التي دفعت بها إلى إبداء هذا الرأي.

-العبارة رقم10: تقدم المؤسسة البرامج التدريبية.

أجابت نسبة 50 % من عينة البحث بأحيانا أن تقدم المؤسسة لهم البرامج التدريبية ، لتليها نسبة قدرت ب 34,8 % القائلة بأن دائما تقدم المؤسسة البرامج التدريبية، لتليها بنسبة ضئيلة قدرت ب 15,2 % القائلة بأنه أبدا لا تقدم المؤسسة البرامج التدريبية. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 2,1957 و بانحراف معياري بلغ 0,68322.

و بهذا أن عدد كبير من العمال صرح بأن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية يدل بأن العمال على اطلاع بكل البرامج التي تقدمها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها، بما فيها البرامج التدريبية و التي من خلالها يحس العامل بأنه يعمل و يتكون في آن واحد ، و بذلك يزيد مستوى أدائه من خلال تخلصه من الوقت الضائع و كذا من بعض الحركات التي تعيق عمله و هكذا تزداد خبرته حيال العمل الذي يقدمه. (سالي علي محمد، 2002 : 37 – 38)

أما النسبة التي أجابت ب أبدا فهي رابعة لكون أن ليس لها علم بكافة البرامج التي تقدمها المؤسسة،أو لعدم اطلاعها على اللوائح و الإجراءات التي في ضمنها تصرح المؤسسة بوجود البرامج التدريبية لكن بحسب ما تتطلبه الأعمال من تدريب.

الجدول رقم 15: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في كيفية التكوين و الترقية

| رقم العبارة | العبارات | درجة تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|--|--|---------|-------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | دائماً | أحياناً | أبداً | | | | |
| 14 | يتم تكوينك كلما طرأ أي تغير داخل المؤسسة | 91 | 1 | 0 | 92 | 2.9891 | 0.10426 | 1 |
| | | 98.91 | 1.08 | 0 | 100 | | | |
| 15 | تتلقى التكوين كلما تطلب الأمر ذلك | 90 | 2 | 0 | 92 | 2.9783 | 0.14663 | 2 |
| | | 97.82 | 2.17 | 0 | 100 | | | |
| 16 | عملك في المؤسسة يتيح لك فرص التقدم و النمو الوظيفي | 87 | 5 | 0 | 92 | 2.94594 | 0.22794 | 3 |
| | | 94.56 | 5.43 | 0 | 100 | | | |
| | الدرجة الكلية لتحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل | | | | | | | |
| | | | | | | 2.6811 | 0.15961 | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم 14: يتم تكوينك كلما طرأ أي تغيير داخل المؤسسة

أجابت نسبة 98.91% من العينة المبحوثة بدائماً يتم التكوين كلما طرأ أي تغيير داخل المؤسسة، لتليها نسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 01.08% التي أجابت بأحياناً يتم التكوين كلما طرأ أي تغيير، وانعدام النسبة التي أجابت أبداً .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.9891 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.10426 .

و هذا ما يدل بأن المؤسسة تسهر جاهدة على راحة العمال و ذلك عن طريق توفير لهم فرص التكوين كلما طرأ أي تغيير داخل المؤسسة خاصة باعتبار أن التكوين من أهم السياسات التي المؤسسات إلى دعمها و توفيرها، نظرا لما لها من فائدة تعود على الإنتاج كما و نوعا خاصة ما إذا كانت المؤسسة أحدثت تغييرات في هيكلها التنظيمي و كذا مجريات العمل بالإضافة إلى إدخال سياسات جديدة للعمل بها كسياسة التمكين التي تستوجب على رب العمل إعداد برنامج تكوين من نوع خاص لبلوغ هذه السياسة و تنمية قدرات العمال و صقل مواهبهم و تطويرها و كذا لكي يتأقلم العمال على التغيرات الطارئة على المؤسسة و مواكبة التطورات الحاصلة و أيضا كفاءتهم بعد برنامج التكوين يعطي لرب العمل الارتياح عند التعامل مع العمال بأسلوب التمكين باعتباره سياسة جديدة داخل الوسط العملي خاصة أن المجال المكاني الذي تتم فيه الدراسة الميدانية تم حقيقة فيه إحداث تغيير سواء كان من الناحية التقنية أو من الناحية التعاملية باعتبار أنها مؤسسة صاحبها أجنبي فهو يحبذ التعامل بسياسة التمكين و ذلك عن طريق إعطاء هامش من الحرية و الصلاحيات في انجاز الأعمال و كذا اتخاذ القرار دون الإلحاح و الرجوع إليه في كافة القرارات، و هذا لتحقيق فعالية المؤسسة مما يساهم في تحقيق هدف من أهدافها و هو رفع الكفاءة المهنية للعمال و الارتقاء بمستواهم المهني (عبد الغفار حنفي، حسن القزاز، 1996: 630)

و هذا كذلك حسب ما تم الوقوف عليه من شهادات العمال حيث أفادونا بأن المؤسسة تقوم بجذب التقنيين المختصين لتكوين العمال سواء من الجانب التقني على الآلات الجديدة أو من خلال الجانب الإداري و التعاملات الإدارية و بهذا تقوم المؤسسة بتحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال تكوين العمال على سياسة التمكين التي تعتبرها المؤسسة الهدف الأسمى الذي من خلاله يفتح لها باب التطور و النمو.

-العبارة رقم 15: تتلقى التكوين كلما تطلب الأمر ذلك.

أجابت نسبة 97.82 % من العينة المبحوثة بدائما أنهم يتلقون التكوين كلما تطلب الأمر ذلك ،لتليها نسبة ضئيلة قدرت بـ 02.17% التي أجابت أحيانا يتلقون التكوين كلما تطلب الأمر ذلك، وانعدام النسبة الموجبة بأبدا.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.9783 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة ، وهذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.14663 .

بهذا نلاحظ أن المؤسسة تقوم بإحياء برامج تكوينية للعمال الذين يستوجب عليها تكوينهم خاصة الذين يغيرون أماكن عملهم سواء كان هذا التغيير من مصلحة إلى مصلحة أخرى في نفس المستوى أو التغيير الحاصل من مستوى إلى مستوى أعلى، فهي ترى من الضروري تكوين عمالها من أجل تسهيل مهمة التعامل معهم خاصة عن بعد لأن انتهاج سياسة التمكين لا تقتصر فقط على إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل فهي تخرج كذلك إلى صنع قرار سريع دون اللجوء إلى صاحب المؤسسة إن اقتضى الأمر ذلك، خاصة كذلك أن برنامج التغيير الحاصل في المؤسسة بانتهاج سياسة التمكين جاء من أجل الرفع من مستوى المؤسسة وطنيا ودوليا باعتبار أن المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو وأيضا تسعى في هذه الفترة لاستحواذ رقم جديد وعليه نجد أن المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف تسعى إلى تعليم عمالها سبل الحوار و إعلامهم بكل المستجدات، و بكل ما يتعلق بالمؤسسة سواء الأشياء المادية من آلات و تجهيزات... ، أو الإجرائية من سياسات و قوانين... و هذا لجعل العامل دائم الاطلاع على محيطه الداخلي و ينمي خبراته و معارفه و إمكانياته و يعزز ممارساته و من هنا تتعزز فرص تمكينه من خلال مرسوم خاصة في حالة غيابه فهو على دراية بإمكاناته و قدراته التسييرية بعد برنامج التكوين.

-العبارة رقم 16: عملك في المؤسسة يتيح لك فرص التقدم و النمو الوظيفي.

أجابت نسبة 94.56% من العينة المبحوثة بدائماً أن المؤسسة تتيح لهم فرصاً للتقدم و النمو، لتليها نسبة ضئيلة قدرت بـ 5.43% التي أجابت بأحياناً ، في حين انعدام النسبة الموجبة أبداً لا تتيح لهم المؤسسة فرص التقدم و النمو.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.9459 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.22794.

وهذا ما يدل بأن طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي يحتم المؤسسة عليها تشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة (انظر الملحق رقم 07) ، منهم حديثي التوظيف ومنهم من لديه خبرة و أقدميه، ومنهم من لديه مستوى عالي من التعليم وعلى دراية بكافة البرامج المسطرة فنجد العمال بعد برامج التدريب و كذا التكوين المتماشي مع احتياجاتهم الوظيفية يصبحون أناس تستغرقهم وظيفتهم، يتمتعون بكفاءة عالية في أداء المهام و أيضاً يحضون بحض وافر من خلال إمداد لهم فرص تفويض الصلاحيات و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم و توسيع فرص المبادرة و المبادأة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم(خضير عامر الكبسي، 2004: 136)، من قبل رؤسائهم بهذا نجدهم يتفانون في أداء المهام و إعطاء المزيد و اختيار التسيير الأحسن من أجل العمل الأحسن أو من خلال التفاني مع التغيير الذي أصبح غير عائق بالنسبة لهم هذا كله يتيح لهم فرص التقدم و النمو من خلال سياسة التمكين المتبعة، ومن خلاله تستطيع المؤسسة أن تصبوا إلى أهدافها المسطرة في إطار برنامج التغيير المنتهج.

-المحور الثاني: يتعلق بأن التغيير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية

الجدول رقم16: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في فرق العمل

| رقم العبارة | العبارات | درجة زيادة الثقة في العامل | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|---|----------------------------|-------------|-----------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | دائما 3 | أحيانا 2 | أبدا 1 | | | | |
| 17 | تمنح لكم المؤسسة فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل | 41 | 45 | 6 | 92 | 2.3804 | 0.60841 | 3 |
| | | 44.56 | 48.91 | 6.52 | 100 | | | |
| 18 | فرصة اختيارك لفريق العمل المرغوب فيه تزيد من ولائكم و انتماؤكم للمؤسسة | 87 | 4 | 1 | 92 | 2.9348 | 0.28916 | 1 |
| | | 94.56 | 4.34 | 1.08 | 100 | | | |
| 19 | انضمامكم الى فريق العمل يزيد من ابداعكم | 80 | 9 | 3 | 92 | 2.8370 | 0.45155 | 2 |
| | | 86.95 | 9.78 | 3.26 | 100 | | | |
| | الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل | | | | | | | |
| | | | | | | 2.7174 | 0.4497 | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم 18:فرصة اختيارك لفريق العمل المرغوب فيه تزيد من ولائكم وانتماؤكم للمؤسسة.

أجابت نسبة 94,56 % من المبحوثين بدائما أن فرصة اختيارهم لفريق العمل الذين يرغبون العمل معه تزيد من ولائهم وانتماؤهم للمؤسسة، لتليها بنسب متفاوتة 04,34%

بأحيانا و01,08% التي أجابت بأن أبدا لا تزيد فرصة اختيارهم لفريق العمل المرغوب فيه من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2,9348% مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة و هذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0,28916% .

و هذا ما يدل أن كل ما تترك المؤسسة للعامل فرصة اختيار الفريق الذي يريد أن ينظم إليه كل ما تتطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة فيكون الفرد على استعداد للتضحية و يبذل جهده من أجل المؤسسة و كذا ترتفع الروح المعنوية باعتبارها مجموعة مشاعر جماعية تجاه الظروف و عوامل العمل و بذلك فعملية التغيير الحاصلة في إعطاء فرصة للعامل لاختيار الفريق المحبذ له تولد عنها نمط من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تتولد عنها التعاون و التآزر و كذا خلق جوا من التلاحم في تأدية المهام. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2004: 145-152)

-العبارة رقم19: انضمامكم إلى فريق العمل يزيد من نشاطكم .

أجابت نسبة 86.95% من العينة المبحوثة بدائما أن انضمامهم إلى فريق عمل ما يزيد من نشاطهم لتليها بنسب متفاوتة 09.78% التي أجابت بأن أبدا لا يزيد انضمامهم إلى فريق العمل من نشاطهم.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.8370 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة، وهذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.45155 .

وهذا ما يدل على أن هناك فرق في العوائد بين ما إن كان عمل العامل فرديا أو منضما لفريق عمل معين من خلال نسبة 86.95% يبين أن التغيير الحاصل في فرصة اختيار الفريق المرغوب فيه (حسب العبارة رقم19) تجعل العامل يحاول إبراز نفسه في المجموعة التي يعمل معها وذلك من خلال تأدية كل المهام الواجبة عليه و كذلك التخلص من الروتين من خلال رفقاءه و كذلك مساعدة أعضاء فريقه وأيضا التخلص من الكسل والخمول والملل والاستفادة من خبرات رفقاءه فنجده يعمل بجد ونشاط لتأدية العمل

و تحقيق هدف الفريق وبذلك تحقيق هدف المؤسسة لكن من دون تجاهل بعض التواكل من بعض الأعضاء في الفريق لكن ليس بصفة دائمة وذلك لطبيعة النشاط الإنتاجي وكذا صعوبة الآلات التي تستلزم نخبة نشطة من العمال وبهذا يتحتم على العامل أن يضاعف من نشاطه .

-العبارة رقم17: تمنحهم المؤسسة فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل.

أجابت العينة المبحوثة بنسب متقاربة 48.91% بأحيانا و44.56% بدائما أن المؤسسة تمنحهم فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل، لتليها نسبة 06.52% الموجبة بأبدا لا تمنحهم المؤسسة فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.3804 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة ،وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.60841.

وهذا ما يفسر أن فرصة اختيار فريق العمل التي تمنحها المؤسسة ليست عامة على جميع

المستويات أو الوحدات، فهي بارزة حسب ما رأيناه من خلال الدراسة الميدانية في الوحدات التنفيذية و عليه فإن المؤسسة من خلال العقد الذي تبرمه مع العامل وبعد معرفته لطبيعة المهام التي توكل إليه وكذا المستوى الذي سوف يعمل به وبعدما أن تطلعه المؤسسة على كافة القوانين والإجراءات، فإذا كان العمل يتطلب على العامل الانضمام إلى فريق عمل معين، فهي تترك له حرية الاختيار لأن هدفها الأساسي من عملية التغيير الحاصل سواء مع العمال القدامى أو حديثي التوظيف هو العمل بجد ونشاط من أجل تحقيق هدف المؤسسة الأساسي وعليه فإن المؤسسة لا تعارض أو تمنع عملية الاختيار، لكن بحسب المهام المنوطة.

وبذلك فالعامل كل ما يحصل على فرصة في اختيار فريق عمل كل ما يزيد مستوى راحته النفسية داخل المؤسسة وبذلك يزيد في مستوى نشاطه كذلك. (حجازي محمد

حافظ، 2003: 68)

الجدول رقم 17: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية إثراء العمل

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | Σ | درجة زيادة الثقة في العامل | | | العبارات | | رقم العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------|------------|----------|---|-------------|
| | | | | أبدا 1 | أحيانا 2 | دائما 3 | | | |
| 1 | 0.58366 | 2.5000 | 92 | 4 | 38 | 50 | fi | تسعى المؤسسة | 20 |
| | | | 100 | 4.35 | 41.3 | 54.35 | | على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل | |
| 2 | 0.61863 | 2.4565 | 92 | 6 | 38 | 48 | fi | تمنح المؤسسة | 21 |
| | | | 100 | 6.5 | 41.3 | 52.2 | | المزيد من الصلاحيات في حالة زيادة مهام العامل | |
| 4 | 0.64796 | 2.2714 | 92 | 10 | 47 | 35 | fi | تفرض المؤسسة | 22 |
| | | | 100 | 10.86 | 51.1 | 38.04 | | المزيد من المتابعة على الوظائف التي تم زيادة مهامها | |
| 3 | 0.67185 | 2.2935 | 92 | 11 | 43 | 38 | fi | تسعى لتقديم | 23 |
| | | | 100 | 12 | 46.7 | 41.3 | | حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في المهام التي زادت | |
| | 0.630525 | 2.40747 | الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم (20): تسعى المؤسسة على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل.

أجابت نسبة 54.35 % من أفراد العينة بـ دائماً المؤسسة تسعى على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل، لتتقارب مع نسبة المجيبين بأحياناً ما تسعى لذلك بنسبة 41.30 %، ثم الإجابة بـ أبداً بنسبة 4.34 %.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.5000 و هو موجب الاتجاه و بانحراف معياري قدر بـ 0.58366 عبر عن تشتت منخفض لإجابات المبحوثين .

بما أن إثراء العمل هو أسلوب لتصميم العمل بحيث ثرياً أن يكون العامل لديه قدر كبير من الذاتية في العمل و أن يكون متحكماً في العمل من بداية التخطيط و التنظيم ثم التنفيذ و انتهاء بمتابعة النتائج و التحسين، و بهذا نجد أن المؤسسة تسعى على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل، فهذه العبارة تعتبر إحدى نماذج الإثراء الوظيفي الموجودة في إدارة الموارد البشرية الحديثة و ذلك بإثراء المحتوى الوظيفي عن طريق إضافة كل أو بعض العناصر الجوهرية التالية من:

تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين و رغباتهم).

دمج و ربط المهام من خلال التنويع و التكامل في تلك المهام و التوسيع في مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة لانجازها، و يمكن التنويع في المهام إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء و تقليل الروتين.

(أحمد الكردي، www.hrdiscussion.com/hr9091)

العبارة رقم (21): تمنح المؤسسة المزيد من الصلاحيات في حالة زيادة مهام العامل

لقد أجابت الفئة المبحوثة بنسبة 52.2 % ب دائما تمنح المؤسسة المزيد من الصلاحيات للعامل في حالة زيادة مهامه، وبنسبة 41.3 % كانت اجابتها ب أحيانا، أما أبدا فكانت النسبة تعبر عن 6.5 %.

و جاءت العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.4565 ذو درجة ايجابية، عززتها قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب 0.61863 المعبرة عن تشتت منخفض نسبيا لإجابات المبحوثين .

و تعبر هذه النتائج عن وجود اهتمام كبير من طرف المؤسسة و وعي بأهمية و ضرورة منح المزيد من الصلاحيات في حالة زيادة مهام العامل و اشتراكهم في رسم أهداف مشتركة و اقتراح خطط عمل تتناسب مع قدراتهم و ميولاتهم و خبراتهم، هذا ما يزيد من فاعليتهم، كذا زيادة شعورهم بأهمية مركزهم و بالتالي بالانتماء و الولاء للمؤسسة، هذا ما تؤكد نتائج دراسة (محمد ذيب المبيضين) حيث توصل إلى انه عدم إشراك العمال في وضع أهداف المؤسسة لا يخلق نوعا من الحماس و الإخلاص في تنفيذ القرارات، ولا تحقيق الأهداف و عدم تحمل أي مسؤولية (المبيضين،2008: 116) ، و إشراكهم من شأنه أن يخلق لهم نوع من التحفيز و التفاني للوصول إلى الأهداف المسطرة.

العبارة رقم (23): تسعى لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في المهام التي زادت

أجابت عينة البحث بأنه احيانا ما يسعى العامل لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه في المهام التي زادت بنسبة 46.7% وهي الأكبر لتليها نسبة 41.3% بأنه دائما يسعى، دون إغفال نسبة 12% بأنه ابدا لا يسعى لذلك.

و جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عبر عن اتجاه ايجابي لإجابات قدر ب 2.2935، و بانحراف معياري بلغ 0.67185 عبر عن تشتت منخفض لإجابات المبحوثين .

هذا يعني أن العامل يتحمل مسؤولية انجاز أو تأدية مهامه التي وكلت إليه خاصة إذا كان العمل الذي يؤديه ضمن تخصصه و كذا خبرته، فالخبرة في العمل تؤدي إلى إتقانه و السرعة في انجازه، كما أنها أيضا تساهم في جودته فنجدته يتفانى في آداه و أيضا إذا واجهته مشاكل أو صعوبات أو عراقيل فنجدته سباقا لإيجاد الحل المناسب و السريع للمشكلات التي تواجهه لتفادي الوقوع في الخسائر المادية أو المعنوية.

العبارة رقم (22): تفرض المؤسسة المزيد من المتابعة على الوظائف التي تم زيادة مهامها

أجابت عينة البحث بنسبة 51.1% ب أحيانا تفرض المؤسسة المزيد من المتابعة على الوظائف التي تم زيادة مهامها، لتجيب نسبة أخرى ب دائما تفرض ذلك ب 38.04% ، و أبدا أجابت بها نسبة 10.86% .

و جاءت في المرتبة الرابعة نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 2.2714 و الذي يعبر عن درجة ايجابية لاتجاه تمرکز الإجابات، لتؤكد على ذلك قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب 0.64796، و المعبرة عن تشتت منخفض نسبيا لإجابات المبحوثين.

بعد سعي المؤسسة على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل و كذا إعطائه المزيد من الصلاحيات و باعتبارها كيانا ليس ثابتا بل ديناميكيا فهي تفرض على العمال متابعة الوظائف التي تم زيادة مهامها بدقة و مراجعتها باستمرار من بداية التخطيط حتى تنفيذه وهذا لبلوغ الهدف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ضمن البيئة التي تنشط بها، و كذا تحميل المؤسسة المسؤولية على عاتق العامل بعد إمداده ببعض الصلاحيات فهذه المسؤولية تحتم عليه متابعة كل جزئيات العمل تفاديا الوقوع في الخطأ أو انتهاج طريق غير صحيح في تأدية المهام و استخلاص النتائج، فبرنامج التغيير برنامج مسطر و واضح و ما على العامل إلا وضع لمساته الفنية و الخبرة في العمل من أجل إنجازه و هذه اللمسات لا تتبلور في الواقع إلا بعد إمداد العامل ببعض الحرية في أداء العمل و هذا ما تصبو إليه المؤسسة من خلال برنامجها التغيير و في الأخير وصولها للهدف

المرجو و بالتالي كذلك الفائدة تعم على العامل نفسه و يحقق هدفه الشخصي- من علاوات،منح...- ضمن هدف المؤسسة العام.

الجدول رقم18: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية تفويض الصلاحيات

| رقم العبارة | العبارات | درجة زيادة الثقة في العامل | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|---|----------------------------|-------------|------------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | أبدا 1 | أحيانا 2 | دائما 3 | | | | |
| 24 | تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها | 5 | 20 | 67 | 92 | 2.6739 | 0.57625 | 2 |
| | | 5.43 | 21.73 | 72.82 | 100 | | | |
| 25 | تفويض السلطة يتم بناء على الأنظمة و التعليمات المتبعة | 0 | 3 | 89 | 92 | 2.9674 | 0.17858 | 1 |
| | | 0 | 3.26 | 96.73 | 100 | | | |
| 26 | يتم تفويضك في حالة غياب رئيسك المباشر فقط لا كممارسة إدارية دائمة | 6 | 43 | 43 | 92 | 2.4022 | 0.61232 | 3 |
| | | 6.52 | 46.73 | 46.73 | 100 | | | |
| | الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل | | | | | 2.6811 | 0.4557 | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم25: تفويض السلطة يتم بناء على الأنظمة و التعليمات

أجابت نسبة 96.73% من العينة المبحوثة بدائماً أن المؤسسة تقوم بتفويض السلطة بناء على الأنظمة و التعليمات، لتليها نسبة 03.26% التي أجابت بأنه أحيانا تقوم المؤسسة بتفويض السلطة بناء على الأنظمة و التعليمات.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.9674 مما يعبر عن تركز الإجابات حول هذه العبارة، وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.17858 .

وهذا ما يفسر أن تفويض الصلاحيات في نشاط المنظمات يشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي و المؤسسي على حد سواء، هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم الإداري من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة و المسؤولية كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارساتها الأمر الذي يجعل مهمة التفويض صعب-سهلة-معقدة أيضاً حيث يعود ذلك إلى ترابط علاقات التفويض التفاعلية المتبادلة التأثير مع غيرها من الجوانب الحيوية في محيط العمل المؤسسي من سمات و شخصية الرؤساء-المرووسين-المركزية و اللامركزية في الإدارة كذلك مدى حرية التصرف في المجال و أيضاً سلطة اتخاذ القرار-القرار الإداري أهميته، مستواه ،تبليغه إلى المنفذين كذلك الالتزام و المساءلة و المحاسبة، كل هذا يحتم على المؤسسة القيام بتفويض السلطة بناء على الأنظمة و التعليمات بالدرجة الأولى.

-العبارة رقم 24: تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها

أجابت نسبة 72.82% من العينة المبحوثة بدائماً تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها لتليها نسبة 21.73% التي أجابت بأنه أحيانا تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها في حين نجد نسبت 05.43% القائلة بأنه أبدا لا تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.6739 مما يعبر عن تركز الإجابات حول هذه العبارة، وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.57625 .

بما أن التفويض هو أن يعهد مستوى تنظيمي إداري معين أعلى ببعض سلطاته إلى المستوى التنظيمي الإداري الأدنى مباشرة بالأخص إلى شخص معين لتعطيه مجالا واسعا للاستقلالية و الحرية في اتخاذ القرارات، فنجد أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بهذه العملية في جميع مستوياتها و هذا حسب النسبة القائلة بدائما تمارس المؤسسة التفويض في جميع مستوياتها المقدرة بـ 72.82% و كذا طبيعة نشاط المؤسسة و كذا عدد عمالها و عدد الفرق العمالية الموجودة بها يحتم عليها تفويض الصلاحيات خاصة أن المؤسسة تعمل بالأسلوب التناوبي ، و بهذا نجد أن إدارة المؤسسة التي هي عبارة عن إطارات سامون يعملون في الجانب الإداري دوامها ثابت من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الساعة الرابعة بعد الزوال أما مستويات الإنتاج فتعمل بالتناوب على ثلاث دورات، هذا بالضرورة يحتم عليها القيام بعملية التفويض في جميع المستويات لأنه في بعض الأوقات لابد من اتخاذ قرار سريع في العمل في قطاع الإنتاج لكن مع غياب المسؤول الإداري في هذا المجال يحتم على المؤسسة العمل بسياسة التفويض و هذا ما تسعى المؤسسة إلى بلوغه في كافة مستوياتها على نطاق واسع لتسهيل عملية الإنتاج و تحقيق أهدافها ضمن إطار برنامج التغيير المسطر.

-العبارة رقم26: يتم تفويضك في حالة غياب رئيسك المباشر فقط لا كممارسة إدارية دائمة .

أجابت العينة المبحوثة بنسب متساوية 46.73 % بأحيانا ودائما يتم تفويض في حالة غياب رئيس المباشر فقط لا كممارسة إدارية دائمة لتليها نسبة 06.52 % من الإجابات أنه أبدا لا يتم تفويض .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.4022 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة، وهذا يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.61232

بهذا نجد أن التغيير الحاصل في المؤسسة منح بعض الحرية للعمال في تسيير عملهم مباشرة دون الحاجة لانتظار مسؤولهم المباشر في حالة غيابه و هذا لكي لا يتعطل أو يتوقف العمل أو يترتب عليه خسائر مادية أو زمنية لكن مع هذا كله لم تمنح المؤسسة فرصة التفويض المطلق أي في حالة وجود الرئيس أو غيابه بصفة رسمية لأنها تتحول في بعض المستويات أو الفروع إلى تسبب و يصبح كل عامل يعمل بالطريقة التي يحبها دون تنسيق بينه و بين رئيسه أو اتخاذ بعض القرارات السريعة دون تمحيصها، و لتتفادى المؤسسة مثل هذه العراقيل منحت التفويض في بعض المستويات فقط و لأناس ترى فيهم القدرة على تحمل أباء العمل في غياب رئيسهم المباشر لا كممارسة إدارية دائمة لأنها لو تكون ممارسة إدارية دائمة تصبح وفق قوانين و مراسيم و عليه تقوم المؤسسة باستخراج مقررات إدارية تنص على ذلك فيطغى عليها الطابع الرسمي، لكن مع هذا كله نجد أن المؤسسة في بعض فروعها تقوم بتفويض السلطة لعمالها حتى مع وجود رئيسهم المباشر لا في وقت غيابه لكن بطريقة سلسة و يجهل تنفيذها هذا التفويض و يعتبروه ممارسة تنفيذية و تطبيقية للأعمال بعيدة عن التفويض لكن في طياتها يتم تفويض الصلاحيات، و هذا ما تسعى إليه المؤسسة من برنامجها التغييري الذي يسعى هو كذلك في طياته إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التمكين باعتباره أسلوب حديث في الإدارة الذي من خلاله كذلك تحقق المؤسسة أهدافها العامة.

الجدول رقم 19: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في عملية اتخاذ القرار

| رقم العبارة | العبارات | درجة زيادة الثقة في العامل | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------|---|----------------------------|--------|------|----------|--------------------|----------------------|--------|
| | | دائما | أحيانا | أبدا | | | | |
| | | 3 | 2 | 1 | | | | |
| 27 | يشارك العمال بدرجة عالية في عملية اتخاذ | 86 | 5 | 1 | 92 | 2.9239 | 0.30504 | 1.5 |
| | | 93.47 | 5.43 | 1.08 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----|---------|--------|--------------------------------------|------|-------|-------|----|---|----|
| | | | 100 | | | | | القرارات التي تتعلق بأعمالهم | |
| 3 | 0.53307 | 1.8152 | 92 | 23 | 63 | 6 | fi | يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة | 28 |
| | | | 100 | 25 | 68.47 | 6.52 | | | |
| 1.5 | 0.33916 | 2.9239 | 92 | 2 | 3 | 87 | fi | توفر لكم المؤسسة المعلومات الملائمة من (الدقة-الحداثة- الوضوح-الكم- التوقيت) لاتخاذ القرار | 29 |
| | | | 100 | 2.17 | 3.26 | 94.56 | | | |
| | 0.3924 | 2.5543 | الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم 29: توفر لكم المؤسسة المعلومات الملائمة من 'الدقة-الحداثة-الوضوح-

الكم-التوقيت' لاتخاذ القرار

أجابت نسبة 94,56 % من العينة المبحوثة بدائماً أن المؤسسة توفر لهم المعلومات

الملائمة من 'الدقة-الحداثة-الوضوح-الكم-التوقيت' لاتخاذ القرار

لتليها بنسبة ضئيلة جداً و متقاربة على التوالي 3,26 % بأحيانا و 2,17 % القائلة بأبداً أن

المؤسسة لا توفر لهم المعلومات الملائمة من 'الدقة-الحداثة-الوضوح-الكم-التوقيت' لاتخاذ

القرار

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه 2,9239 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة و هذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0,33916.

من أجل إنجاح برنامج التغيير و بلوغ المؤسسة للهدف المخطط مسبقا و كذا إدخال آلية جديدة للمؤسسة –التمكين- و محاولة تجسيدها في الواقع و تبنيها من قبل المرؤوسين يجب على المؤسسة توفير المعلومات الملائمة من الدقة و الحداثة و الوضوح و التوقيت لاتخاذ القرار في المسائل المستحدثة و كذا المستعجلة و هذا لكي تستطيع مواكبة كل المستجدات المحيطة بها من البيئة الخارجية، و عليه نجد أن عملية اتخاذ القرار من أجل بلوغها يستوجب على المؤسسة توفير مجموعة من العناصر و هي:(نواف كنعان،1998: 185)

-الاختيار

-توافر البدائل

-الأهداف أو الغايات أو المحركات و دوافع السلوك و وضوحها

-الوقت

-الموارد المادية و البشرية المتوافرة للمؤسسة

-البيئة الداخلية للمؤسسة

-البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية...

أما النسبة الضئيلة القائلة بأحيانا و أبدا أن المؤسسة لا توفر لهم المعلومات الملائمة من 'الدقة-الحداثة-الوضوح-الكم-التوقيت' لاتخاذ القرار فنجدها إما تكوينها قبل دخول المؤسسة عال فهي ليست بحاجة إلى توفير كم هائل من المعلومات لاتخاذ القرار أو أن المعلومات لم تضيف لهم أي جديد في العمل، أو عدم استفادتهم أو حصولهم على هذه المعلومات هي التي دفعت بهم إلى إبداء هذا الرأي.

-العبارة رقم 27: يشارك العمال بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق

بأعمالهم

أجابت نسبة 93,47 % من عينة البحث بدائما يشارك العمال بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لتليها بنسبة ضئيلة جدا قدرت 5,43 % القائلة بأن أحيانا يشارك العمال بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم ، لتليها بنسبة ضئيلة جدا قدرت كذلك 1,08 % القائلة بأنه أبدا لا يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار. فجاءت هذه العبارة بعد العبارة رقم 29 لأنها أقل تشتت بانحراف معياري منخفض البالغ 0,33916، و بمتوسط حسابي موجب الاتجاه مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة.

جل أسباب عدم نجاح برنامج التغيير غموض الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها، و لتجنب هذا المشكل لابد من الاتصال بالعاملين و مناقشتهم حول التغيير المقترح و الرد على تساؤلاتهم و استفساراتهم التي يمكن أن تمثل مدخلات قيمة لتخطيط التغيير فالعمال قد يكونوا على دراية أو اطلاع على كثير من الأمور التي لا يدرك أبعادها المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أو حتى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير التنظيمي، و بالتالي فإن أخذ أو مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار أو التخطيط له قد يساهم مساهمة كبيرة في إجلاء الغموض، و هذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال برنامج التغيير الذي بدوره يسعى إلى خلق جو مناسب لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم و بهذا تجسيد تقنيات التمكين و توظيفها. (عمر عقيلي، 2007: 81)

-العبارة رقم 28: يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة
أجابت نسبة 68,47 % من العينة المبحوثة بأن أحيانا يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة، لتليها بنسبة 25 % القائلة بأنه أبدا لا يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة ، لتليها كذلك بنسبة ضئيلة جدا قدرت ب 6,52 % القائلة بدائما يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 1,8152 المعبر عن الاتجاه السالب، و هذا ما أكدته الانحراف المعياري المقدر بـ 0,53307 و الذي عبر عن تشتت منخفض نسبيا لإجابات المبحوثين.

و بهذا أن عدد كبير من العمال و الذي قدر بـ 68,47% القائلين بأنه أحيانا يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة يدل على أن المؤسسة لا تقوم بالتنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة أثناء عملية اتخاذ القرار بصفة دائمة بل بحسب متطلبات الوظيفة و الموقف، أي إذا اقتضت الضرورة على أن يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة فالمؤسسة تقوم بذلك، و هذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية، خاصة أن حجم المؤسسة و كذا تعدد مصالحها و فروعها يحتم عليها اتخاذ القرار في المستوى الذي يتطلب ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مجلس الإدارة، و كما سبق ذكره في -الإطار النظري-

الجدول رقم 20: يوضح درجة التمكين بعد التغيير الحاصل في وسائل الاتصال و الإعلام

| رقم العبارة | العبارات | درجة زيادة الثقة في العامل | | | Σ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-------------|--|----------------------------|--------|------|----------|-----------------|-------------------|--------|
| | | دائما | أحيانا | أبدا | | | | |
| | | 3 | 2 | 1 | | | | |
| 30 | هناك توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة | 89 | 3 | 0 | 92 | 2.9674 | 0.17858 | 1 |
| | | 72.82 | 3.26 | 0 | 100 | | | |
| 31 | تنتقل المعلومات في المؤسسة | 15 | 69 | 8 | 92 | 2.0761 | 0.4968 | 3 |
| | | 16.30 | 75 | 9.69 | 100 | | | |

| | | | | | | | | بشكل رسمي من أعلى مستوى إلى أدناه | |
|---|---------|--------|--------------------------------------|------|------|-------|----|---|----|
| 2 | 0.4082 | 2.8587 | 92 | 2 | 9 | 81 | fi | يوجد اتصال في الاتجاهين داخل المؤسسة | 32 |
| | | | 100 | 2.17 | 9.78 | 88.04 | | | |
| | 0.36122 | 2.6340 | الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

-العبارة رقم30: هناك توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة .

أجابت نسبة 72.82% من العينة المبحوثة بدائماً أن المؤسسة تقوم بتوزيع المعلومات بشكل واسع داخل المؤسسة لتليها نسبة 03.26% التي أجابت أحياناً تقوم المؤسسة بذلك، وانعدام وجود النسبة التي أجابت أبداً .

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.9674 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.17858 .

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصال خاصة في توزيع المعلومات داخل المؤسسة فنجاح أي مؤسسة مركز على كمية المعلومات التي يتلقاها العامل سواء كانت معلومات تخص البيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجها خاصة أن عملية الاتصال و تبادل المعلومات تزداد أهميتها يوم بعد يوم، و أصبح تداول المعلومات يأخذ مديات واسعة و عميقة و ذلك للدور الذي تلعبه هذه المعلومات لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث أدركت المؤسسات أن عملية الاتصال و تبادل المعلومات و الحقائق و الآراء هم

أساس ديناميكية النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و حتى التكنولوجيا (شوقي ناجي جواد، 2010: 362) لذا تستوجب على كل مؤسسة توفير قدر واسع من المعلومات داخل المؤسسة و في جميع المستويات التي من خلالها تحدد طبيعة و كيفية تأدية المهام و كذا مواجهة العقبات إن وجدت خاصة و أن المؤسسة كما قلنا سابقا في إطار إنجاح برنامج التغيير الذي من خلاله سعت لتبني سياسات جديدة كالتمكين الذي هو محور دراستنا.

-العبارة رقم 32: يوجد اتصال في الاتجاهين داخل المؤسسة.

أجابت نسبة 88.04% من العينة المبحوثة بدائما أن العملية الاتصالية تكون في الاتجاهين ، لتليها نسبة 09.78 % التي أجابت بأحيانا يكون الاتصال في الاتجاهين لتليها نسبة قليلة جدا قدرت بـ: 02.17% القائلة بأنه أبدا لا يوجد اتصال في الاتجاهين داخل المؤسسة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.8587 مما يعبر عن تركز الإجابات حول هذه العبارة، و هذا ما يؤكدته التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.40820 .

بما أن هذه العبارة جاءت في المرة الثانية فهي تدل على موافقة المبحوثين بشدة على أن الاتصال موجود في المؤسسة بكلا الاتجاهين باعتباره ظاهرة اجتماعية تصل المجموعة الساكنة إلى المجموعة حركية إذ هو الأساس للتقارب و التفاعل الاجتماعي و هذا العنصر الأساسي لكي يتحكم في نفسه و بيئته أو بالأحرى هو ظاهرة التي تعمل على تقليص الفجوات و تقريب وجهات النظر بين القوى العاملة في المؤسسة (شوقي ناجي جواد، 2010: 356) لذا فلا بد على المؤسسة توفير قنوات الاتصال في الاتجاهين سواء كان الاتصال منبعث من جهة الرؤساء و المسؤولين داخل المؤسسة موجهة إلى العمال ذوي الفئة المهنية التنفيذية عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه أو بالمكالمات الهاتفية أو المخاطبات و المذكرات و استعمال الرسائل الإعلامية أو كذلك من خلال الوثائق و القوانين و التعليمات للتقيد بها من أجل تنفيذ العمل المطلوب و تحسينه أو تغيير نمط العمل

أو من أجل اطلاعهم على القوانين و التعليمات الجديدة التي يجب العمل بها و تنفيذها أو إعطائهم بعض الصلاحيات في أداء مهامهم، أو الاتصال يكون من الأسفل إلى الأعلى أي من الفئة التنفيذية إلى الرؤساء التي تكون عادة استشارات أو تذررات أو استشارات كأن يعطي رئيس مصلحة أو فرقة لمرؤوسيه بعض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال و اتخاذ القرار في البعض الأعمال دون الرجوع إليه كل ما تطلب الأمر ذلك، لكن باعتبار أن المؤسسة مازالت تقوم بعمليات التغيير تدريجيا نجد أن العامل مضطر إلى اللجوء إلى رئيسه خاصة إذا كان القرار في فكرة جديدة لم تلفت نظره من قبل أو لم تواجهه من قبل، فنجده يقوم بعملية الاتصال في الاتجاه المعاكس ليجد القرار الأنجع، وهذا كله ينعكس بالإيجاب على العامل فنجده يحاول إعطاء المزيد وتوظيف كل قدراته ومؤهلاته وخبراته داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وذلك نتيجة ارتفاع معدل رضاه من خلال الاستفادة من كل هذه الوسائل و كذا بالدرجة الأولى على المؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة ضمن برنامج التغيير المخطط.

-العبارة رقم31: تنتقل المعلومات في المؤسسة بشكل رسمي من أعلى مستوى إلى أدناه.

أجابت نسبة 75% من العينة المبحوثة بأن أحيانا تنتقل المعلومات في المؤسسة بشكل رسمي من أعلى مستوى إلى أدناه، لتليها نسبة 16.30% التي أجابت بأن المؤسسة دائما تنتقل فيها المعلومات بشكل رسمي من أعلى مستوى إلى أدناه، وبنسبة أقل قدرت بـ 08.69% أجابت بأبدا.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي موجب الاتجاه بلغ 2.0761 مما يعبر عن تمركز الإجابات حول هذه العبارة، وهذا ما يؤكد التشتت المنخفض المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ 0.49688 .

صحيح أن الاتصال و تبادل المعلومات عنصر مهم في حياة الفرد فهو أيضا عنصر الحياة لأي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها و غاياتها، و لما كانت المؤسسات عبارة عن مجتمعات بشرية وجدت بقصد بلوغ هدف عام مشترك إلى جانب أهداف أخرى يسعى

أفرادها إلى تحقيقها لذلك فإن تبادل المعلومات تعد العملية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل و لا يتهياً بدونها جو العمل حتى و لو كانت المؤسسة تعطي أهمية بالغة لسياسة التمكين و التكيف مع التغيير الحاصل، و لكي تعمل هذه المجموعات البشرية سوياً سواء إطارات، أعوان تحكم أو عمال تنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ،عليها أن تتصل لتنسق جهودها و تتكامل أفكارها و هذا لا يتحقق فقط بالشكل الرسمي ، فان كذلك حجم و كبر المؤسسة يعيق وصول المعلومات بالشكل الرسمي في الوقت المحدد لذا نجد المؤسسة تلجأ إلى فتح باب نشر المعلومات بطرق غير رسمية (Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., 1988, 471-482) ،عن طريق إتاحة المجال لتبادل المعلومات بطرق التوائية عن طريق الصداقة بين العمال التي تمنح فرصة تبادل المعلومات كذلك منح الوقت المستقطع بين كل ساعتين لشرب القهوة أو لأخذ الراحة التي تبني من خلالها حوارات جانبية بين العمال، هذا كله يخلق جو من التعاون و التكامل سواء كان بين العمال أو حتى الرؤساء و بهذا تزداد روح التعاون و التضامن بين جميع المستويات التنظيمية من خلال تسريع وصول المعلومات و كسر الحاجز الرسمي في التعاملات الذي إذا كان طاغي بشدة على جميع مستويات المؤسسة نجده يعيق عملها و بالتالي تفقد المؤسسة الريادة في بلوغ الهدف بسرعة .

ثانياً: - اختبار الفرضيات:

مهما كان التخصص في العلوم الإنسانية أو الاجتماعية وغيرها، فإنها تستلزم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار صحة الفروض والتوصل إلى النتائج، وبالطبع يتم في كل دراسة جمع بيانات لمحاولة تقديم حل للمشكلة أو إجابة عن التساؤلات، وتلك البيانات في حد ذاتها لا تقدم الحل ولا تجيب عن التساؤلات إلا إذا تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وكون دراستنا تهدف إلى إثبات صحة الفرضيات التي انطلقت منها، و كون متغيراتها اسمية، فإننا سنعتمد على معامل الارتباط كاي تربيع (χ^2) وفقاً للعلاقة

التالية: (حمزة محمد دودين، 2010: 96)

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

وهذا عند مستوى معنوية 0.05 لان الدراسات الاجتماعية لا تقبل نسبة خطأ أكبر من 0.05 أو 0.01. وعند درجة حرية قدرت بـ 6 وهذا بعد حسابها وفقا للعلاقة التالية:

$$df = (n-1)(c-1)$$

C: عدد أعمدة الجدول المركب

و لان فرضيات دراستنا ذات اتجاه واحد، فإننا سنعتمد على إثبات صحة فرضيات الأبعاد التي قسمت إليها، - وهذا بعد صياغتها إلى فروض إحصائية صفرية و بديلة-، ومن ثم استنتاج صحتها من عدمه. وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي و بعد مقارنة قيمة χ^2 المحسوبة بـ χ^2 الجدولية.

1- اختبار صدق الفرضية الأولى: التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الشعور بالتحكم في

أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية.

وفقا للجدول رقم 21 التالي:

| أبعاد الفرضية الأولى | χ^2 المحسوبة | χ^2 الجدولية | القرار |
|---|-------------------|-------------------|---|
| 1- درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة في الهيكل التنظيمي | 633.092 | 15.51 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في الهيكل التنظيمي و قبول الفرض البديل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في الهيكل التنظيمي. |
| 2- درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة في العمليات الإدارية. | 3.49 | 9.49 | -قبول الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى |

| | | | |
|---|-------|------|--|
| العمليات الإدارية و رفض الفرض البديل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى العمليات الإدارية. | | | |
| 3-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصل على مستوى البرامج التدريبية | 24.61 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصل على مستوى البرامج التدريبية و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصل على مستوى البرامج التدريبية. |
| 4-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصل في كيفية التكوين و الترقية | 81.1 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصل في كيفية التكوين و الترقية و قبول الفرض البديل القائل بأن تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصل في كيفية التكوين و الترقية. |

-نستنتج مما سبق أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة 80 %

و الدالة على أن: التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية.

2-اختبار صدق الفرضية الثانية: التغيير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل

بالمؤسسة الصناعية.
وفقا للجدول رقم 22 التالي:

| أبعاد الفرضية الثانية | كا ² المحسوبة | كا ² الجدولية | القرار |
|--|-----------------------------|-----------------------------|---|
| 1-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة في فرق العمل. | 161.51 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في فرق العمل و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في |

| فرق العمل. | | | |
|---|--------|------|--|
| 2-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية إثراء العمل. | 16.84 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية إثراء العمل و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية إثراء العمل. |
| 3-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية تفويض الصلاحيات. | 123.16 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية تفويض الصلاحيات و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة في عملية تفويض الصلاحيات. |
| 4-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى عملية اتخاذ القرار. | 488.37 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى عملية اتخاذ القرار و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى عملية اتخاذ القرار. |
| 5-درجة التمكين بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى وسائل الاتصال و الإعلام. | 391.55 | 9.49 | -رفض الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى وسائل الاتصال و الإعلام و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تمكين تنظيمي بعد عملية التغيير الحاصلة على مستوى وسائل الاتصال و الإعلام. |

-نستنتج مما سبق أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة 100 %
و الدالة على أن: التغيير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية.

ثالثاً: نتائج الدراسة

إن نجاح أي دراسة علمية مرهون بالنتائج المتحصل عليها ، و عليه النتائج التي توصلت إليها دراستنا هي كالتالي:

1-النتائج الجزئية:

-نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من ناحية الجنس هي نسبة الذكور 91.30% , هذا راجح إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قوة عضلية و كذا تحمل الضغط الناتج عن عملية التغيير ، كما أنه يعتمد على نمط العمل التناوبي و هذا ما يتعارض مع قدرات الإناث في هذه الفترة.

-نلاحظ أن نسبة العمال الذي يتراوح عمرهم بين 36 إلى 45 سنة هي النسبة الغالبة في المؤسسة ب 40.21 % هذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسة مما تتوفر فيهم الخبرة و الأقدمية نتيجة ممارسة عملهم لفترة معتبرة ، كما أن هذه الفترة عادة ما يشهد الإنسان استقراراً اجتماعياً، و بهذا تستطيع إدارة المؤسسة الاتكال على هذه الفئة و منحها العديد من الصلاحيات و بعض الحرية في أداء الأعمال، و هذا لا محال يعود بالنفع على المؤسسة، هذا ما تسعى إليه هذه الأخيرة من خلال برنامج التغيير التنظيمي الذي بدوره حقق أكبر قدر ممكن من أبعاد التمكين الذي يعد آلية جديدة في الإدارة المعاصرة الذي يسمح للعمال أداء أعمالهم بكل طلاقة و حافية .

-كذلك وجود عدد كبير من المتزوجين يرجع إلى أن عامل الزواج يعمل بصفة عامة على استقرار العامل من الناحية الاجتماعية و النفسية و هذا ما ينعكس إيجاباً على استقراره الوظيفي و بالتالي زيادة أدائه، هذه الزيادة نتجت من خلال إشباع حاجياته و تحقيق ذاته.

-نستنتج كذلك من خلال الدراسة أن أكبر نسبة مثلت عينة البحث هي فئة المستوى الثانوي، ثم المستوى الجامعي، و هذا راجع لكون الأعمال تتطلب تكوين و تأهيل مهني و علمي و هذا لمواكبة كل المستجدات، خاصة أن طبيعة نشاط المؤسسة صناعي فهي

تحتاج عدد كبير من العمال في أقسام الإنتاج و التوزيع و هذا نوع من الأقسام لا يحتاج عدد كبير من ذوي المؤهل العالي.

ويلاحظ أن هناك تباين في حجم طبقات العينة و هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة و الهيكل التنظيمي الجديد، حيث نجد كل مصلحة تتطلب عدد محدد من العمال و الشريحة التي تتربع على عدد كبير من العمال هي أعوان التنفيذ في المستوى الأدنى و هذا كذلك لطبيعة نشاط الانتاجي للمؤسسة و بهذا كلما اتجهنا تصاعديا كلما قل عدد العمال.

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: و المتمثلة في:

أن التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية

وقد جاءت هذه النتائج على الشكل التالي:

1- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك زيادة في مستوى الأداء بعد التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي لكنها بدرجة تكاد موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة مستوى الأداء بعد التغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي و المقدر بـ 1,99346 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارات السابقة و المقدر بـ 0,5366 و ذلك من خلال:

-تغيير الهيكل التنظيمي ييسر سير العمل وهو ما دلت عليه العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي = 2,8043

-تغيير المصالح يساعد على سير العمل وهو ما دلت عليه العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي = 2,6739

-دمج المصالح يساعد على سير العمل وهو ما دلت عليه العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي = 1,1739

-علاقة العمل محدودة المدة تؤثر على مردود العامل وهو ما دلت عليه العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي = 1,4348

-تغيير منصب عمل العمال يتناسب مع مؤهلاتهم وهو ما دلت عليه العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يساوي 1,8804

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تحقيق التمكين في المؤسسة يعود إلى مدى حسن تنفيذ متطلباته الأساسية من توفير المناخ المناسب الذي يترتب عنه تغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مؤهلات المؤسسة المادية و البشرية و إيجاد الثقة و التعاون بين العمال و الإدارة لتسيير العمل بالشكل الصحيح من أجل زيادة المردودية، كذلك إبعاد كل العوامل التي من شأنها تعيق العامل على تحمل المسؤولية.

فبهذا نجد أن التمكين ليس حلا سهلا و لكنه برنامج تغييرى تجديدي تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية و التي بنجاحها يحقق العامل هدفه الخاص في إطار تحقيق المؤسسة لهدفها العام ، و هذا ما سعت إليه المؤسسة.

2- و كذلك يتضح أن هناك زيادة معتبرة في مستوى أداء العامل بعد التغيير الحاصل في العمليات الإدارية و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على درجة الكلية لزيادة مستوى الأداء بعد التغيير الحاصل في العمليات الإدارية و المقدر بـ 2,47282 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدر بـ 0,559155 و ذلك من خلال:

-أن الرقابة تزيد من جدية العمل على الأعمال المنجزة و هو ما دلت عليه العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي = 2,5109

-أن المسؤول المباشر يترك للعامل الحرية لأداء الأعمال هو ما دلت عليه العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي = 2,5

-أن المؤسسة تفرض على العمال استعمال وسائل الاتصال الحديثة هو ما دلت عليه العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي = 2,4565

-أن عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عمل العمال هو ما دلت عليه العبارة رقم 07
بمتوسط حسابي =2,4239

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما يكون تغيير جيد على مستوى العمليات الإدارية كل ما يزيد ذلك من جدية العمل الناتجة من تحمل العمال لمسؤولية أكبر تجاه عملهم و بذلك تزيد الثقة في العامل من قبل المؤسسة و هذا ما يتيح لهم فرصة الحرية في تأدية بعض المهام بالطريقة المحبذة لديهم، و عليه يضاعف العمال عملهم بكل كفاءة.

3- وأثبتت كذلك النتائج أن هناك زيادة في مستوى التحكم في الأداء بعد التغيير الحاصل على مستوى البرامج التدريبية بدرجة موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارة الدالة على الدرجة الكلية لزيادة مستوى التحكم في الأداء بعد التغيير الحاصل على مستوى البرامج التدريبية و المقدر بـ 2,2772 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدر بـ 0,71951 و ذلك من خلال:

-أن المؤسسة تشجع و تدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء هو ما دلت عليه العبارة رقم 13
بمتوسط حسابي =2,3262

-أن تقريبا جميع العمال يستفيدون من البرامج التدريبية هو ما دلت عليه العبارة رقم 11
بمتوسط حسابي =2,3261

أن البرامج التدريبية تزيد من إتقان العمل هو ما دلت عليه العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي =2,2609

أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية هو ما دلت عليه العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي =2,1957

و من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما يكون هناك تغيير عادل على مستوى البرامج التدريبية كلما تزيد القدرات الإبداعية للفرد العامل، وهذا ما يعطي للأفراد مسؤولية أكبر

تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم بكل كفاءة و عليه يزداد أدائه و فاعليته داخل المؤسسة و بهذا تزيد ثقته بنفسه و هذا ما يسعى إليه برنامج التغيير من خلال تحقيقه للتمكين.

4- و أثبتت الدراسة أن هناك زيادة في مستوى التحكم في الأداء بعد التغيير الحاصل على كيفية التكوين و الترقية بدرجة موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة مستوى الأداء بعد التغيير الحاصل على كيفية التكوين و الترقية و المقدّر بـ 2,6811 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدّر بـ 0,15961 و ذلك من خلال:

- أن التكوين يتم كلما طرأ أي تغيير داخل المؤسسة هو ما دلت عليه العبارة رقم 14
بمتوسط حسابي = 2,9891

- أن العامل يتلقى التكوين كلما تطلب الأمر ذلك هو ما دلت عليه العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي = 2,9783

- أن المؤسسة تتيح للعامل فرصة التقدم و النمو هو ما دلت عليه العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي = 2,94594

و من خلال ما سبق يمكن القول أنه كلما تقدم المؤسسة برامج التكوين و الترقية و تعطي الفرصة لكل عامل للاستفادة منها كلما يزيد مستوى أدائه خاصة إذا وضعت المؤسسة البرامج التكوينية و الترقيات ضمن برنامجها التغييري و تقوم بتوفيرها بحسب متطلبات العمل والعمال بذلك يتخلص العامل من الأداء غير الجيد و يواكب مستجدات التغيير. فالمؤسسة تحتاج إلى معلومات و خبرات و مهارات و جهد لتحقيق أهدافها و هذا لا يتحقق إلا باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية

المعاصرة، و بهذا تجد أن التمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

و هذا ما دعمه صدق الفرضية الأولى من خلال حساب χ^2 و الدال على أن التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية.

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: و المتمثلة في:

أن التغيير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية.
وقد جاءت هذه النتائج على الشكل التالي:

5-و أثبتت الدراسة كذلك أن هناك زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في فرق العمل بدرجة موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في فرق العمل و المقدر بـ 2,7174 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدر بـ 0,4497 و ذلك من خلال :

-أن فرصة اختيار الفريق المرغوب فيه تزيد من ولاء العامل و انتمائه للمؤسسة هو ما دلت عليه العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي = 2,9348

-أن انضمام العامل إلى فريق عمل يزيد من إبداعهم هو ما دلت عليه العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي = 2,8370

-أن المؤسسة تمنح لعمالها فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل هو ما دلت عليه العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي = 2,3804

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما كانت هناك ضرورة للعمل بفرق و جماعات عمل مع ترك هامش من الحرية للعامل لاختيار الفريق المرغوب فيه كلما يزيد من أدائه و تمسكه بالمؤسسة نتيجة لزيادة رضاه عنها.

ففرق العمل غير المعيق و المرن و كذا فرصة اختيار العامل للفريق المراد الانضمام إليه يحسّس العامل بالارتياح في بيئة العمل و بذلك يزيد مستوى رضاه الوظيفي و هذا يعتبر أسلوب من أساليب التمكين الإداري الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال برنامجها التغييري .

6- كما ثبت أن هناك زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في عملية إثراء العمل بدرجة موجبة و هو ما يؤكده المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في عملية إثراء العمل و المقدر بـ 2,40747 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدر بـ 0,630525 و ذلك من خلال :

- أن المؤسسة تسعى على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل هو ما دلت عليه العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي = 2,5000

- أن المؤسسة تمنح المزيد من الصلاحيات في حالة زيادة مهام العامل هو ما دلت عليه العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي = 2,4565

- أن العامل يسعى لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه في المهام التي وكلت له من جديد و هو ما دلت عليه العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي = 2,2935

- أن المؤسسة تفرض المزيد من المتابعة على الوظائف التي تم زيادة مهامها و هو ما دلت عليه العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي = 2,2714

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما كانت هناك ضرورة لإثراء العمل بترك هامش من الحرية للعامل بأن يكون له قدر كبير من الذاتية في العمل كلما يزيد تمسكه بالمؤسسة

و هذه كذلك من أكبر الأساليب المساعدة على تحقيق المؤسسة لهدفها و هي بذلك تعد أسلوب من أساليب التمكين الذي تسعى المؤسسة على تحقيقه من خلال برنامج التغيير التنظيمي المسطر.

7-و كذلك أن هناك زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في عملية تفويض الصلاحيات بدرجة موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل في عملية تفويض الصلاحيات و المقدّر بـ 2,6811 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدّر بـ 0,4557 و ذلك من خلال :

-أن تفويض السلطة يتم بناء على الأنظمة و التعليمات المتبعة هو ما دلت عليه العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي =2,9674

-أن إدارة المؤسسة تمارس التفويض في جميع مستوياتها هو ما دلت عليه العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي =2,6739

-أن التفويض يتم في حالة غياب الرئيس المباشر للمؤوس فقط لا كممارسة إدارية دائمة و هو ما دلت عليه العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي =2,4022

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما وضعت المؤسسة في برنامجها و خططها الإستراتيجية نظاما عادلا في تفويض الصلاحيات كلما ساعد العامل على احترام برنامج التغيير و بذلك يزداد مستوى أداء عمله و بذلك تزداد الثقة فيه من قبل المؤسسة المستخدمة.

8-و أيضا أن هناك زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل على مستوى عملية اتخاذ القرار بدرجات موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل على مستوى عملية اتخاذ القرار

و المقدّر بـ 2,5543 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدّر بـ 0,3924 و ذلك من خلال:

-أن العمال يشاركون بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم و كذا أن المؤسسة توفر لهم كل المعلومات الملائمة من (الدقة – الحداثة – الوضوح – الكم – التوقيت) لاتخاذ القرار هو ما دلت عليه العبارتين رقم 27 و 29 بنفس المتوسط الحسابي = 2,9239

-أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة هو ما دلت عليه العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي = 1,8152

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه كلما قامت المؤسسة بإشراك عمالها في عملية اتخاذ القرارات و كذا توفير لهم كم هائل من المعلومات الضرورية لترجيح القرار المناسب لأي مشكل مطروح أو اقتراح جديد يعود بالفائدة على المؤسسة كلما تتجسد بقوة فكرة التمكين الذي تعد فيه عملية اتخاذ القرار نقطة أساسية من أساليب تفعيله و هذا لا يتحقق كذلك إلا إذا سطر في برنامج التغيير التنظيمي السائد و بهذا تستطيع المؤسسة تحقيق النجاحات سواء بوسطها الداخلي من خلال كسب رضا عمالها و تحقيق أكبر قدر من ولائهم و انتماؤهم الذي سوف يترجم في شكل مضاعفة الجهد في العمل، أو بوسطها الخارجي بتحقيق اسم ناجح ذو جودة عالمية.

9- بالإضافة أن الدراسة أثبتت أن هناك زيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل على مستوى وسائل الاتصال و الإعلام بدرجات موجبة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لزيادة الثقة في العامل بعد التغيير الحاصل على مستوى وسائل الاتصال و الإعلام و المقدّر بـ 2,6340 و بالانحراف المعياري الدال على وجود اتفاق بين العمال في الإجابة عن العبارة السابقة و المقدّر بـ 0,36122 و ذلك من خلال :

-أن المؤسسة تقوم بتوزيع المعلومات داخل المؤسسة بشكل واسع هو ما دلت عليه العبارة رقم 30 بمتوسط حسابي =2,9674

-أنه يوجد الاتصال داخل المؤسسة بالاتجاهين النازل و الصاعد هو ما دلت عليه العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي =2,8587

-أن المعلومات تنتقل في المؤسسة بشكل رسمي من أعلى مستوى الى أدناه هو ما دلت عليه العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي =2,0761

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة مرهون و مركز بصفة كبيرة على مدى تدفق كمية المعلومات التي يتلقاها العامل سواء كانت من البيئة الداخلية بكافة أساليبه و أنواعه أو من البيئة الخارجية، و هذا ما ترمي إليه آلية التمكين الذي سعى برنامج التغيير السائد إلى تحقيقها لما له من فائدة مادية كبيرة تعود على المؤسسة في وسط المؤسسات الصناعية الوطنية و الدولية.

و هذا ما دعمه صدق الفرضية الثانية بخمسة أبعادها المحققة من خلال حساب كا² و الدال على أن التغيير التنظيمي يعمل على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية.

2-النتيجة العامة

إن النتيجة العامة للدراسة هي التي تؤكد الفرضية العامة و التي جاءت على النحو التالي:

للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية.

و عليه نستنتج أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، و هو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون و الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي و تحقيق التمكين و المقدّر بـ: 0,91 و كذا صدق الفرضية الأولى بنسبة 80 % و الفرضية الثانية بنسبة 100 %

من هذه النتيجة يتضح أن للتغيير التنظيمي دور كبير في تحقيق التمكين خاصة إذا كان التغيير مخطط له مسبقا أي بوضع استراتيجيات منطقية و مدروسة في ظل الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة خاصة الوسائل المادية و المالية التي من خلالها تستطيع المؤسسة من تنفيذ هذا المخطط لكن الأخذ بالحسبان العامل البشري، باعتبار أن العامل هو المنفذ الأول لهذا التغيير و عليه يدخل هو كذلك ضمن هذا المخطط .

فكلما كانت المؤسسة تسعى جاهدة على إحداث تعديلات على هيكلها التنظيمي يتمشى و متطلبات عملها و مصالحها و كذا وضع خطط إستراتيجية و سعيها الدائم على تنفيذها و مراقبتها و تصحيح الأخطاء بالشكل السريع و أيضا إعداد برامج تدريبية تساعد العامل على تأدية مهامه بالطرق الصحيحة و في أقل وقت ممكن مع إمكانية ترقيته في حالة استحقاقه للمنصب الجديد مع ترك له هامش من الحرية في اختيار الفريق المراد الانضمام إليه موازيا مع تفويض له بعض الصلاحيات في المشاركة أو اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى السلطة العليا مع توفير له كم هائل من وسائل الاتصال و الإعلام التي من خلالها تساعد على التعرف على الأعمال المكلف بانجازها كذلك أهم القوانين و اللوائح الحديثة التي تحدد له كيفية متابعة الأعمال و المستجدات، كلما نجد أن المؤسسة حققت معظم

أساليب آلية التمكين من خلال اقتناعها بفلسفته، و التزمت بتطبيقها و دعمها ضمن برنامجها التغييري و التي من خلالها تحقق جل أهدافها.

الخاتمة:

بناءاً على نتائج الدراسة يمكن القول بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري و إلزامي على المؤسسات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد و التطوير و هو بذلك يتلائم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد و المؤسسات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد و إيجاد الطرق و الوسائل لمعايشته و توجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح و أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء. و آلية التمكين أصبحت وسيلة لتطوير مهارات الأفراد و زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة و الفعالية.

بحيث تعتمد هذه الآلية بشكل كبير على تقوية العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بينهم -الرئيس و المرؤوس- بمنح العمال حرية التصرف في بعض الأعمال و إعطاء سلطة أوسع لهم لممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و استخدام قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

فأصبحت مؤسسات اليوم تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو الطريق الوحيد للمنافسة و تحقيق الريادة، و عليه فعد قيام المؤسسة بعملية التغيير على المستوى المالي و المادي، يجب أن تضع ضمن برنامجها التغييري الجانب البشري -الإنساني- في الحسبان خاصة الاهتمام بالعامل بمراعاة احتياجاته و متطلباته بكل عدالة و في إطارها الاهتمام بكل التفاصيل التي تمهد بإمداده المزيد من العمل و إعطاء الأحسن.

فكلما قامت المؤسسة بالاهتمام بالعامل -تحقيق و تجسيد آلية التمكين- كلما انعكس ذلك بالإيجاب عليها، فيعتبر العامل الركيزة الأساسية لنجاح برامجها و عدم مقاومته و بالتالي تحقيق هدفها ضمن الثقة الممنوحة للعامل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين (2000)، لسان العرب، ط4، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 2- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1994)، لسان العرب، ط3، بيروت.
- 3- ابراهيم عبد الله المنيف (1999): تطور الفكر الاداري المعاصر، آفاق الابداع للنشر و التوزيع، الرياض.
- 4- أحمد مصطفى السيد (2004): المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- 5- أحمد سيد مصطفى (2000): إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن.
- 6- أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، مصر.
- 7- أحمد ماهر (2007): تطوير المنظمات- الدليل العلمي لاعادة الهيكلة و التميز الاداري و ادارة التغيير، الدار الجامعية، مصر.
- 8- الجرحاني (1990): قاموس التعريفات، دار الصادر، لبنان.
- 9- الرازي محمد بكر (1992): مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.

- 10- الكبيسي عامر خضير(2004)، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ص 136.
- 11- أحمد الكردي : نماذج اثراء الوظيفي في ادارة الموارد البشرية، يوم: 2014/09/03 سا 11:04، (www.hrdiscussion.com/hr9091).
- 12- المفرجي عادل حرحوش و آخرون(2003): رأس المال الفكري-طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 13- أفندي عطية حسين(2003): تمكين العاملين-مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 14- أندرو.دي سيزولاقي،جي ولاس (1999): السلوك التنظيمي و الأداء،ترجمة: أبو القاسم الأحمد، معهد الإدارة العامة ،السعودية.
- 15- أنيس ابراهيم و آخرون(1974)، معجم الوسيط، ج 2، المكتبة الاسلامية، القاهرة.
- 16- ايمان سعود أبو خفير (2006): إدارة التنظيم التعليمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية-تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 17- أيمن المعاني، اخو رشيدة عبد الحكيم (2009)، التمكين الاداري و آثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2،، الاردن.

- 18- أيمن عودة المعاني (2013): الإدارة العامة الحديثة، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 19- بدر حامد أحمد رمضان، (1987): إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 9، عدد 11.
- 20- براء بكار (2002): إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 21- بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني (2004): منهجية العلوم الاجتماعية – دار الهدى، الجزائر.
- 22- جعفر أبو القاسم (1991): السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- 23- جورج ويمرzkيرتش (1999): إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير، عمان.
- 24- جيل بييري و شالي سميث (2004): الجانب الاجتماعي للابداع –منظور شبكي اجتماعي ساكن و دينامي (متحرك أو متغير)، دورية الادارة العامة، مجلد 44، عدد1، معهد الادارة العامة، الرياض.
- 25- حازم البلاوي (1990): التغيير، ط 2، دار الشروق، بيروت.

- 26- حسان الجيلاني (1998): التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 27- حسين عبد الحميد رشوان (2004): علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 28- حجازي محمد حافظ (2003): المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 29- حمزة محمد دودين (2010): التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة، الاردن.
- 30- خالد الهيتي (2007): إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 31- خضير عامر الكبيسي (2004) : ادارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 32- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود (2004): نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان.
- 33- دو جلاس.ك، سميث (2004): مبادئ التغيير، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، الدار الجامعية، مصر.

- 34- رابح كعباش (2006): علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر.
- 35- رافدة عمر الحريري (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن.
- 36- رانية حبيقة (2004): مجلة الإداري-الوصايا العشر لتغيير سريع وفعال في الشركات، دار الصياد للنشر، بيروت.
- 37- راوية حسين (2011): إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط 3، دار ابن حزم، بيروت.
- 38- رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر.
- 39- سالم سعيد القحطاني (2005): مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دورية الادارة العامة، مجلد 47، عدد 1 ، الرياض.
- 40- علي محمد ، سالي (2002): العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة.
- 41- سعدات يوسف اليونسي (2010): اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية-دراسة ميدانية على موظفي معهد التخطيط القومي ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية ، جامعة عين شمس، مصر.

- 42- سوفي نبيل (2011): دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي-دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
- 43- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003): السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- 44- صالح بن سليمان الفائز (2008): الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته-دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 45- صالح محمد العطوي (2005): ادرة التغيير و علم الادارة، الملتقى الاداري الثالث: ادارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الاداري، الرياض.
- 46- صفوت فرج (1993): الابداع و المرض العقلي، دار المعارف، القاهرة.
- 47- طارق حسن الأمين (2006): التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات الخدمية، دورية الادارة العامة، مجلد 46، عدد3، معهد الادارة العامة، الرياض.
- 48- طيب ولد لعروسي (2005): العولمة إرث غربي، دار العربية، السعودية.

- 49- عادل المفرحي و أحمد صالح (2008): رأس المال الفكري- طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 50- عادل زايد (2006) :الأداء التنظيمي المتميز- الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 51- عايد محمد العصيمي (2003) :اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 52- عدنان العتوم، قاسم كوفحي (2011):القيادة و التغيير- الطريق نحو النجاح، دار الآثار، عمان.
- 53- علي السلمي (2004): السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، د س.
- 54- على شرف، محمد سلطان (1998): مدخل معاصر في مبادئ الإدارة،الدار الجامعية،الإسكندرية.
- 55- علي عبد الرزاق جليبي (1978): علم اجتماع التنظيم -النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر.
- 56- علي عوض حسن (1975): الوجيز في قانون العمل الجزائري،دار الثقافة، القاهرة.

57- عبد الباسط عبد المعطي (1984): البحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية

نقدية لمنهجه و أبعاده، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

58- عبد الرحمان أحمد هيجان (1995) : كيف يوظف التدريب من أجل تنمية

الابداع في المنظمة، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريبية، مجلد 10، عدد

3، الرياض.

59- عبد الرحمان توفيق (2004): الإدارة العليا، الدار الجامعية، مصر.

60- عبد العزيز صالح بن حبتور (2004): الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة

في عالم متغير، عمان، دار المسيرة.

61- عبد الغفار حنفي، حسن القزاز(1996): السلوك التنظيمي و إدارة

الأفراد، الدار الجامعية، مصر الجامعية، مصر.

62- عبد الغني عمار(2007): منهجية البحث في علم الاجتماع -الإشكاليات،

التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت.

63- عبد الناصر جندلي (2005): تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية

و الاجتماعية، ديوان المطبوعات، الجزائر.

64- علي عبد الوهاب (2002): إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ،

كلية التجارة، مصر.

- 65- عبد الله عبد الرحمن، محمد علي البدوي (2002): مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 66- عمار بحوش، محمد محمود الذنيبات (2001): مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 67- عمر عقيلي (2007): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع و التطبيق، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 68- غسان منير حمزة سنو، علي أحمد طراح (2002): العولمة و الدولة- الوطن و المجتمع العالمي، دار النهضة العالمية، بيروت.
- 69- فاتن أبو بكر سالم (2000): نظم الادارة المفتوحة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 70- فاتن أحمد أبو بكر (2008): ادارة الجودة الشاملة، معهد الادارة العامة، الرياض.
- 71- فتحي درويش عشيبه (2007) : مهارات قيادة فرق العمل لدى مديري المدارس الثانوية، دورية الادارة العامة، مجلد 47، عدد 3، الرياض.
- 72- فضيل دليو (2000): دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 73- فوزي غرابية وآخرون (2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط3، دار وائل، عمان.
- 74- فؤاد أفرام البستاني (1983): منجد الطلاب، ط27، دار المشرق، لبنان.
- 75- كولین كارنال (2003) : صندوق أدوات التغيير، ترجمة، سرور علی ابراهيم، دار المريخ، السعودية.
- 76- ماجدة العطية (2007): السلوك الإداري، دار الشروق، عمان.
- 77- محمد ذيب المبيضين (2008): أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة الدكتوراه، قسم ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن.
- 78- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود (2005): نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان.
- 79- محمد حسنين العجمي (2008): القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- 80- محمد يوسف النمران العطيات (2006): إدارة التغيير، دار الحامد، عمان.
- 81- محمود سلمان العميان (2000): التغيير و أسسه، دار حامد، الأردن.

- 82- مطر بن عبد المحسن الجميلي(2009): الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين، مذكرة الماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 83- معاينة عادل سالم، اندراوس رامي جمال (2008): الإدارة بالثقة و التمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث، الأردن.
- 84- مورييس أنجريس (2006): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة، الجزائر.
- 85- موسى اللوزي (1999): التطوير التنظيمي -أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان.
- 86- _____ (2002): التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان.
- 87- ملحم يحي سليم (2006): التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 88- ميلود سفاري (2000): الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، فضيل دليو (محررا) في: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 89- مؤيد سعيد السالم (2005): منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

90- ناديا حبيب أيوب (2004) : دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة

التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الادارة العامة،

مجلد44، عدد 1، معهد الادارة العامة، الرياض.

91- هاني الطويل (2007): سلوك الأفراد و الجماعات، ط2، دار وائل للنشر و

التوزيع، عمان.

92- يحي برويقات عبد الكريم : التغيير في منظمات الأعمال، من خلال مدخل

إدارة الجودة الشاملة ، يوم 17-07-2011، على الساعة 18:33

www.ituvabic.org

93- يوسف سعدون (2005): علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في

المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في الجزائر ،عناية،الجزائر.

94- يوسف محمد اليوسف (2008): ادارة الجودة الشاملة- برامج ادارة الجودة

الشاملة التدريبي، معهد الادارة العامة، الرياض.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 95- C. Lashley, J(1994), McGoldrick : The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organiztion, , Vlol.2, No3.
- 96- Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988) : The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" Academy Of Management Review, Vol 3,No 13.
- 97- D.E. Bowen, E. Lawler (1995): Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer.
- 98- Daft . Richard L. (2001) : Organization theory and Design , 7/ed south ,western college publishing U.S.A.
- 99- Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W(2001): Organizational Behavior , 9th Edition , south western college publishing.

100- Jean brilman (2000) :Les malheurs pratiques du management au cœur de la performance, 3^{eme} tirage Édition d organisation.

101- Jean Marie Ducreux, Maurice Tonal (2007): Stratégie de l'entreprise, Edition d'organisme, Paris.

102- John R.Shormerhorm & autres (2002) : comportement humain et organisation, 2^{ème} édition, village mondial, canada.

103- KW. Thomas, B. A. Velthouse (1990) : Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation, Academy of Management Review, Vol.15, No.4.

104- Michigan flint; E. Czuba Cheru (2005) : Empowerment: What is it?; Joe Journal.

105- P., kizilos: Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12.

106- R. C., ford, M. d., Fottler (1995) : Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executives, Vol.9, No.3.

107- Raymond –Alain tariétart (2003) :Le management .que sais-je ,11^{ème} , . ed puf Paris .

108- S., Caudron (1995) : Create an Empowerment Environment, Personnel journal.

109- Serge Raynal (2003): le Management par projets-approche stratégique du changement, 3^{ème} éditions, édition d'organisation, paris.

110- Thomas A. Potterfield (2000) : The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Workplace, Quorum & Green Wood.

111- William Umiker (1992) : Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, Vol.11, No.12.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
دكتوراه ل م د



ملحق رقم: 01

مقابلة

دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين
-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية
بسكرة

مقابلة مع مسؤول المستخدمين و التكوين

إشراف الأستاذ الدكتور: ديلة عبد العالي

إعداد الطالبة: العمري وفاء

السنة الجامعية: 2013/2014

-هل قامت المؤسسة بعملية التغيير التنظيمي؟

-هل شملت عملية التغيير التنظيمي جميع مصالح المؤسسة؟

-هل عملية التغيير التنظيمي كانت سهلة التنفيذ؟

-هل وجدتم تقبل من طرف العمال لهذه العملية؟

-هل وجدتم مساعدة من طرف العمال لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

-هل واجهت المؤسسة بعض المشاكل بعد عملية التغيير التنظيمي؟

-هل ترى أن المؤسسة حققت نجاحا من خلال عملية التغيير؟

EN.I.CA.BISKRA /Spa

Direction Générale

Direction d'Usine

Direction des Ressources Humaines

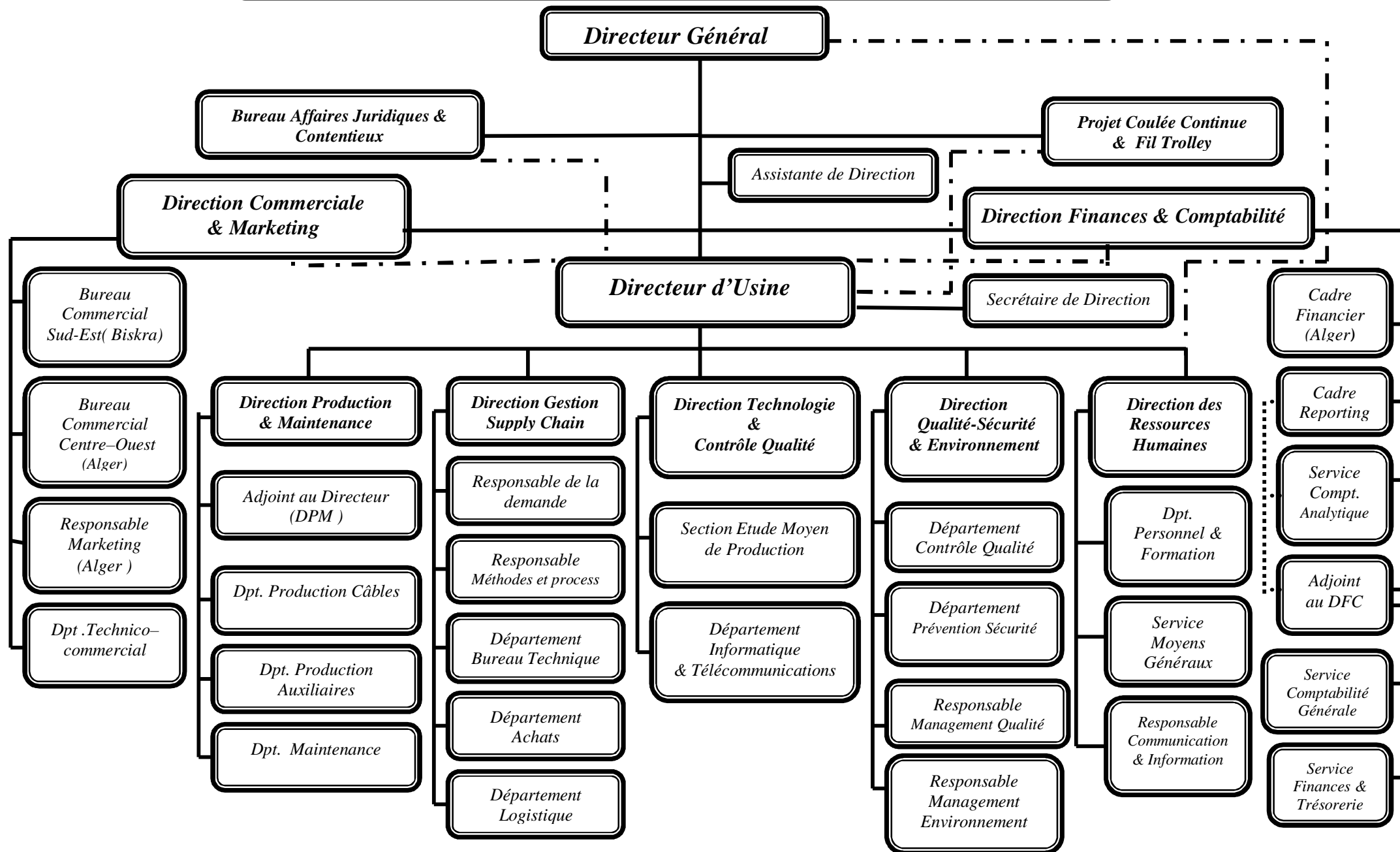
الملحق رقم: 02

ORGANIGRAMME ACTUALISE DU 1^{er} SEPTEMBRE 2010
DE LA SOCIETE - Enicab / Spa
Filiale de General Cable Europe & Med

JUILLET 2011

ORGRANIGRAMME d'Enicab /Spa

du 1^{er} Septembre 2010 actualisé par Décisions n°392 /DG /2010 DU 19/12/2010, n° 125/DG/2011 du 04/05/2011
et n° 145/DG/2011 du 17/05/2011



EN.I.CA.BISKRA /Spa

Direction Générale

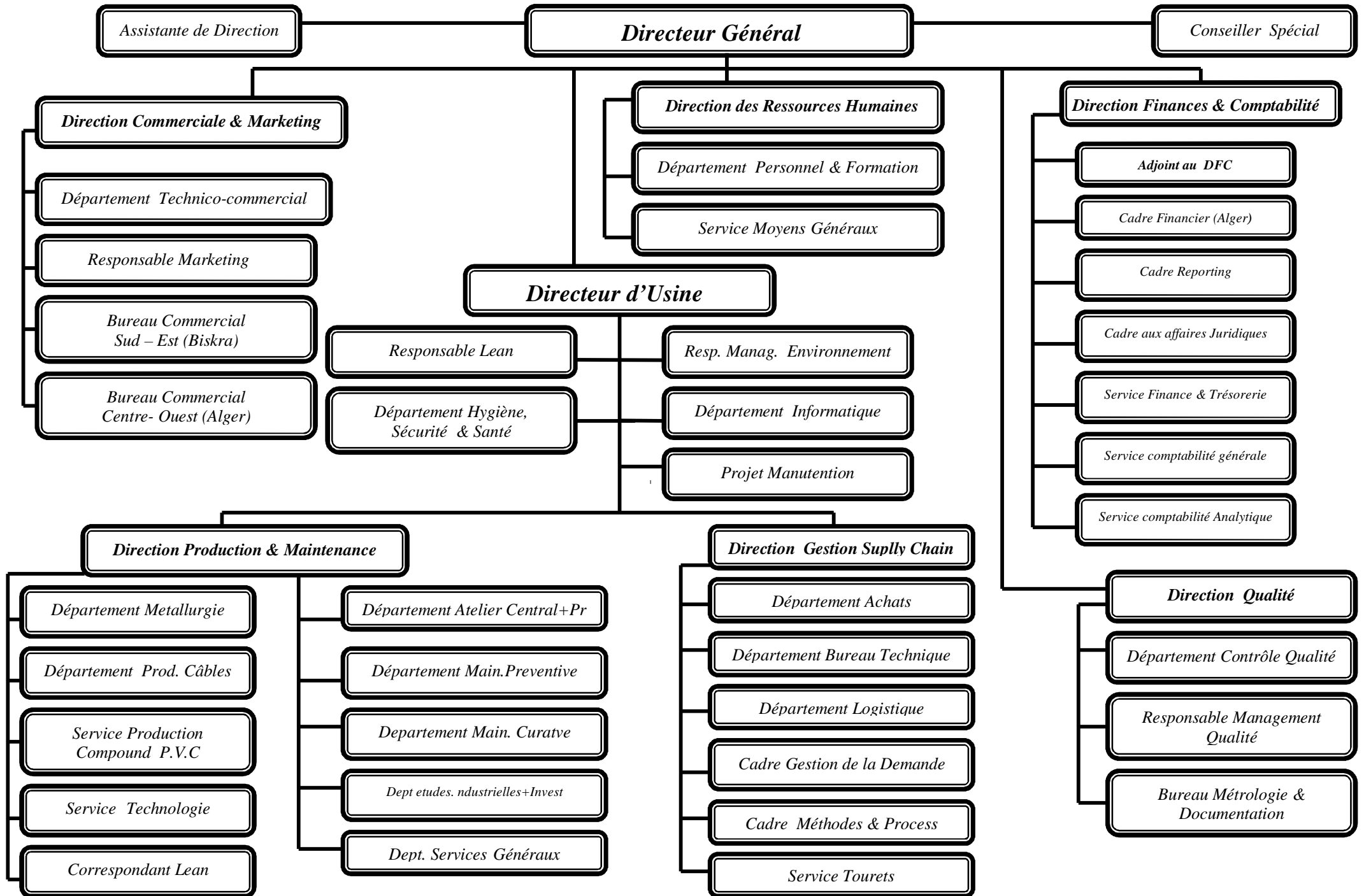
Direction des Ressources Humaines

الملحق رقم: 03

ORGANIGRAMME MODIFIE AU 16 JANVIER 2014
DE LA SOCIETE - Enicab / Spa
Filiale de General Cable Europe & Med

JANVIER 2014

ORGRANIGRAMME D'ENICAB /SPA – FILIALE GENERAL CABLE EUROPE & MED





جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
دكتوراه ل م د



ملحق رقم: 04

استمارة استبيان

دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية
-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

استمارة استبيان موجهة لعمال المؤسسة

إشراف الأستاذ الدكتور: دبله عبد العالي

إعداد الطالبة: العمري وفاء

في إطار إعداد أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة و عمل،
نرجو من سيادتكم التعاون معنا و الإجابة على أسئلة الاستبيان، بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة و
ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم
و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية و لن تستغل إلا لأغراض
البحث العلمي

و لكم منا جزيل الشكر

السنة الجامعية: 2014/2013

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن:.....سنة
- 3-الحالة الاجتماعية:
- متزوج أعزب مطلق أرمل
- 4-المستوى التعليمي:
- دون تعليم ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-الرتبة:
- إطار عون تحكم عون تنفيذ

| العبارات | | | | أبدا | أحيانا | دائما |
|--|--|--|--|--------------|--------|-------|
| يتعلق بمساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية | | | | المحور الأول | | |
| الهيكل التنظيمي | | | | أولا | | |
| تغيير الهيكل التنظيمي ييسر سير العمل | | | | | | 01 |
| تغيير المصالح ساعد على أداء العمل | | | | | | 02 |
| دمج المصالح أثر على منصب عملكم | | | | | | 03 |
| علاقة العمل محدودة المدة تؤثر على مردودكم | | | | | | 04 |
| تغيير منصب عملكم يتناسب مع مؤهلاتكم | | | | | | 05 |
| العمليات الإدارية | | | | ثانيا | | |
| تفرض عليكم المؤسسة استعمال وسائل الاتصال الحديثة(الانترنت و الإنترنت) | | | | | | 06 |
| عملية الاتصال على شكل أوامر تعيق عملكم | | | | | | 07 |
| مسؤولك المباشر يترك لك هامش من الحرية لأداء عملك | | | | | | 08 |
| تزيد الرقابة على الأعمال المنجزة من جدية العمل | | | | | | 09 |
| التدريب داخل المؤسسة | | | | ثالثا | | |
| تقدم المؤسسة البرامج التدريبية | | | | | | 10 |

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| 11 | يستفيد جميع العمال من البرامج التدريبية | | |
| 12 | تزيد البرامج التدريبية من إتقان العمل | | |
| 13 | تشجع المؤسسة و تدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء | | |
| رابعاً | التكوين و فرص الترقية: | | |
| 14 | يتم تكوينك كلما طرأ أي تغيير داخل المؤسسة | | |
| 15 | تتلقى التكوين كلما تطلب الأمر ذلك | | |
| 16 | عملك في المؤسسة يتيح لك فرص التقدم و النمو الوظيفي | | |
| <u>المحور الثاني</u> | يتعلق بمساهمة التغيير التنظيمي في زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية | | |
| أولاً | ضرورة العمل في فرق عمل | | |
| 17 | تمنحك المؤسسة فرصة الاختيار عند الانضمام إلى فريق العمل | | |
| 18 | فرصة اختياركم لفريق العمل المرغوب فيه تزيد من ولائكم و انتمائكم للمؤسسة | | |
| 19 | انضمامكم إلى فريق العمل يزيد من إبداعكم | | |
| ثانياً | إثراء العمل | | |
| 20 | تسعى المؤسسة على زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل | | |
| 21 | تمنح المؤسسة المزيد من الصلاحيات في حالة زيادة مهام العامل | | |
| 22 | تفرض المؤسسة المزيد من المتابعة على الوظائف التي تم زيادة مهامها | | |
| 23 | تسعى لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في المهام التي زادت | | |
| ثالثاً | تفويض الصلاحيات: | | |
| 24 | تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع مستويات المؤسسة | | |
| 25 | تفويض السلطة يتم بناءً على الأنظمة و التعليمات المتبعة | | |
| 26 | يتم تفويضك في حالة غياب رئيسك المباشر فقط لا كمارس و إدارية دائمة | | |
| رابعاً | المشاركة في اتخاذ القرار: | | |
| 27 | يشارك العمال بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--------------|
| | | | يتم اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة | 28 |
| | | | توفر لكم المؤسسة المعلومات الملزمة من (الدقة، الحداثة، الوضوح، الكم، التوقيت) لاتخاذ القرار | 29 |
| | | | طرق الاتصال و الإعلام: | خامسا |
| | | | هناك توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة | 30 |
| | | | تنتقل المعلومات في المؤسسة بشكل رسمي من أعلى مستوى إلى أدناه | 31 |
| | | | يوجد اتصال في الاتجاهين داخل المؤسسة | 32 |

صديق الاستثمار

| العبارات | رأي المحكمين | | مجموع | d | d |
|----------|--------------|--------|-------|-------|------|
| | محكم 1 | محكم 2 | | | |
| 1 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 2 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 3 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 4 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 5 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 6 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 7 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 8 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 9 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 10 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 11 | 2 | 3 | 5 | -0,81 | 0,65 |
| 12 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 13 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 14 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 15 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 16 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 17 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 18 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 19 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 20 | 2 | 2 | 4 | 1,81 | 3,27 |
| 21 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 22 | 3 | 2 | 5 | -0,81 | 0,65 |
| 23 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 24 | 3 | 2 | 5 | -0,81 | 0,65 |
| 25 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 26 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 27 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 28 | 3 | 2 | 5 | -0,81 | 0,65 |
| 29 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 30 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 31 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| 32 | 3 | 3 | 6 | -0,19 | 0,03 |
| | | | 186 | | 6,68 |

معامل كندال:

نعطي: درجة (3) للعبارة
التي تقبل
نعطي: درجة (2) للعبارة
التي تعدل
نعطي: درجة (1) للعبارة
التي ترفض

قانون كندال :

حساب d أولاً:

القانون: $d = x - \sum$

النتيجة النهائية بالتعويض = 0.99

ملحق رقم: 06

ثبات الاستثمار

حساب معامل الارتباط بيرسون:

| رقم الفرد | XI | YI | XI ² | YI ² | XI YI |
|-----------|-----|-----|-----------------|-----------------|-------|
| 1 | 48 | 48 | 2304 | 2304 | 2304 |
| 2 | 48 | 45 | 2304 | 2025 | 2160 |
| 3 | 44 | 43 | 1936 | 1849 | 1892 |
| 4 | 42 | 40 | 1764 | 1600 | 1680 |
| 5 | 45 | 45 | 2025 | 2025 | 2025 |
| 6 | 47 | 46 | 2209 | 2116 | 2162 |
| 7 | 46 | 44 | 2116 | 1936 | 2024 |
| 8 | 48 | 46 | 2304 | 2116 | 2208 |
| 9 | 48 | 45 | 2304 | 2025 | 2160 |
| 10 | 48 | 45 | 2304 | 2025 | 2160 |
| المجموع | 464 | 447 | 21570 | 20021 | 20775 |

$$N \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)$$

$$r = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\sqrt{[N(\sum X_i^2) - (\sum X_i)^2] [N(\sum Y_i^2) - (\sum Y_i)^2]}$$

$$10 \times 20775 - 464 \times 447$$

$$r = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\sqrt{[10(21570) - (215296)][10(20021) - (199809)]}$$

$$r = 0.849$$

• حساب سبرمان — براون:-

$$0.849 \times 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} =$$

معامل

$$0.849 + 1$$

$$0.91 =$$

معامل

DRH/DPF
SERVICE GESTION DU PERSONNEL

الملحق رقم: 07

EVOLUTION MENSUELLE DES EFFECTIFS PAR COLLECTIF
AU: 31 JANVIER 2014

| N° | COLLECTIFS | GRUPE SOCIO-PROF | NATURE CONTRAT TRAVAIL | EFFECTIF AU 31/01/2014 | OBSERVATIONS | |
|-----------------------|--|--------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 | EFFECTIF DIRECT (DEPART. PROD. CABLES & DEPART. PROD. AUXILIAIRES) | CADRE | CDI | 12 | | |
| | | | CDD | 1 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 46 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 255 | | |
| | | | CDD | 193 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 507 | | | |
| 2 | EFFECTIF INDIRECT (Dpt. Maintenance) | CADRE | CDI | 15 | Sce Gestion Stocks P.R non inclus | |
| | | | CDD | 4 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 61 | | |
| | | | CDD | 2 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 38 | | |
| | | | CDD | 13 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 133 | | | |
| 3 | EFFECTIF INDIRECT (Qualité +SECURITE&ENV) | CADRE | CDI | 10 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 37 | | |
| | | | CDD | 2 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 52 | | |
| | | | CDD | 33 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 134 | | | |
| 4 | EFFECTIF INDIRECT (Direction Technologie et Contrôle Qualité + Dpt informatique) | CADRE | CDI | 5 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 3 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 0 | | |
| | | | CDD | 1 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 9 | | | |
| 5 | EFFECTIF INDIRECT (Direction Gestion Supply chain) | CADRE | CDI | 17 | Département logistique non inclus | |
| | | | CDD | 3 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 5 | | |
| | | | CDD | 1 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 4 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 30 | | | |
| 6 | COMMERCIAL | CADRE | CDI | 8 | | |
| | | | CDD | 2 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 0 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 1 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 11 | | | |
| 7 | GESTION DES STOCKS (Dpt.logistique + Magasin P.R) | CADRE | CDI | 5 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 10 | | |
| | | | CDD | 0 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 14 | | |
| | | | CDD | 4 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 33 | | | |
| 8 | ADMINISTRATIF (D.G + DU+ D.F.C + D.R.H) | CADRE | CDI | 20 | | |
| | | | CDD | 4 | | |
| | | MAITRISE | CDI | 14 | | |
| | | | CDD | 1 | | |
| | | EXECUTION | CDI | 17 | | |
| | | | CDD | 2 | | |
| SOUS-TOTAL | | | 58 | | | |
| | SOUS -TOTAL | CADRE | CDI | 92 | | |
| | | | CDD | 14 | | |
| | | TOTAL CADRE (1) | | | 106 | |
| | | MAITRISE | CDI | 176 | | |
| | | | CDD | 6 | | |
| | | TOTAL MAITRISE (2) | | | 182 | |
| | | EXECUTION | CDI | 381 | | |
| | | | CDD | 246 | | |
| TOTAL EXECUTION (3) | | | 627 | | | |
| TOTAL GENERAL (1+2+3) | | | | 915 | | |

A) MOUVEMENT

| | Nbrs | OBSERVATIONS |
|---|----------|--------------|
| 1 | ENTRANTS | 26 |
| 2 | SORTANTS | 73 |

Recrutement de : 20 agents d'exécution CDD et 01 agent de maitrise CDD , 05 Cadre (03 CDD + 02 CDI)

Mise en retraite (02): 01 Cadre Dirigeant et 01 Agent d'exécution CDI . Démission : 01 Cadre Dirigeant , Résiliation de Contrat: 01 Cadre CDI , Fin contrat : (69) dont : 63 Agent d'exécution et 01 Agent de Maitrise et 05 Cadre

ملخص الدراسة:

إن عصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين، هذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين.

هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدثه في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي و تطويره .

و بهذا حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهومين هامين ألا و هما التغيير التنظيمي و آلية التمكين ضمن عنوان حدد في الآتي : دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية متخذين من مؤسسة صناعة الكوابل ميدانا للدراسة التطبيقية.

و انطلقت هذه الدراسة من اشكالية كان محورا يدور حول هل للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية ، و بهذا قسمت الدراسة الى خمس فصول كان الأول بعنوان موضوع الدراسة بكل نقاطه و الثاني بعنوان الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي و الثالث بعنوان الدراسة النظرية للتمكين و الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية أما الخامس فكان بعنوان تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج، في الأخير خرجنا بجملة من النتائج كانت عبارة عن اجابة للسؤال التي طرحناها في الاشكالية :

ما هو دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية؟

- و تحته أدرجنا التساؤلات الفرعية التالية:

-ما مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية؟

- كيف يعمل التغيير التنظيمي على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية؟

و من خلال التحلي البياني الكمي و الاحصائي و بالاستعانة بالجانب النظري للتغيير التنظيمي و التمكين توصلنا الى اجابات للتساؤلات التي طرحنا و التي تكمن في:

أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، و هو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط سيبرمان براون و الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي و تحقيق التمكين و المقدّر ب: 0,91 و كذا صدق الفرضية الأولى بنسبة 80 % و الفرضية الثانية بنسبة 100 % .

Résumé :

L'ère de mondialisation accélérée et connaissance et leur épanouissement exigent l'adoption de concept et d'un dispositif important au troisième millénaire permettent la participation massive des travailleurs et l'initiative de prise de décision approprié et leur donner confiance pour la liberté et sans ingérence d'extérieure, leur travail fait sortir de l'impasse la gestion administrative interne entre l'administration et personnel.

C'est ce que l'attention sur le principe de permettre aux travailleurs un élément essentiel du succès des institutions et les changements intervenus en tant qu'institution opèrent dans des conditions écologiques et un rythme du changement et son unité dans des conditions qu'ils constituent un système ouvert se développer et se développer et collaborer avec l'environnement Défis et possibilités qui s'emploie activement, et ce, afin d'assurer sa stabilité et préserver le statut compétitivité et développer davantage.

Et ce que nous avons essayé, dans cette étude mettant en évidence les concepts importants qui sont le changement et l'autonomisation et mécanisme organisationnel au sein de l'entreprise industriel et on appris comme exemple :

L'entreprise des Industries du câble de Biskra pour étude .

Cette étude a commencé à partir de la problématique a fait l'objet est-ce que le changement organisationnel pouvait avoir un rôle dans la réalisation de l'institution de l'autonomisation industrielle ?

et cette étude a été divisé en cinq chapitres, le premier chapitre d'abord été intitulé sujet d'étude dans tous les points,

et la seconde , étude théorique intitulé du changement organisationnel et la troisième, étude théorique intitulé de l'autonomisation et la quatrième, mesures et procédures méthodologique appliquée de l'étude, la cinquième a été intitulé analyse des données de l'étude sur terrain et discussions des résultats.

Nous sommes arrivés dans la dernière série de résultats a été une réponse aux questions que nous avons posées dans La problématique :

Quel est le rôle du changement organisationnel pour atteindre l'autonomisation Industriel Corporation?

-Et ci-dessous, nous avons inclus les sous-questions suivantes:

Contribution -Quel changement organisationnel pour atteindre un sentiment de contrôle sur le travail en grande partie dans la performance de l'organisation industrielle?

-Comment le changement organisationnel pourrait accroître la confiance de l'ouvrier ?

Et à travers l'analyse quantitative et statistique et avec l'aide de l'aspect théorique de changement organisationnel et de l'autonomisation de nos réponses aux questions que nous avons soulevées et qui en résulte comme suit :

Le changement organisationnel ayant un rôle très important de l'institution pour la réalisation de l'autonomisation industrielle, et ce qui est confirmé par la valeur du coefficient de corrélation Lanciers Brown et indicative de la présence d'une corrélation positive directe entre le changement organisationnel et réaliser l'autonomisation est estimé: 0,91 et la sincérité ainsi que la première prémisse de 80% et la seconde hypothèse 100%.